



**Уральский
федеральный
университет**

имени первого Президента
России Б.Н. Ельцина

**Институт социальных
и политических наук**

**Л. В. ОКОНЕЧНИКОВА
А. А. ПЕЧЕРКИНА**

ОСНОВЫ КОНСУЛЬТАТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПСИХОЛОГА В ОРГАНИЗАЦИИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Учебное пособие

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
УРАЛЬСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ПЕРВОГО ПРЕЗИДЕНТА РОССИИ Б. Н. ЕЛЬЦИНА

Л. В. Оконечникова, А. А. Печеркина

ОСНОВЫ КОНСУЛЬТАТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПСИХОЛОГА В ОРГАНИЗАЦИИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Учебное пособие

Рекомендовано методическим советом УрФУ
для студентов, обучающихся по программе магистратуры
по направлению подготовки 37.04.01 «Психология»

Екатеринбург
Издательство Уральского университета
2017

ББК Ю94я73-1
О-511

Рецензенты:

кафедра управления персоналом
АНО ВО «Гуманитарный университет» (заведующий кафедрой
доктор психологических наук, доцент И. С. К р у т ь к о);
М. Г. С и н я к о в а, доктор психологических наук, доцент,
профессор Уральского института Государственной
противопожарной службы МЧС России

Оконечникова, Л. В.

О-511 Основы консультативной деятельности психолога в организации: теоретические и практические аспекты : учеб. пособие / Л. В. Оконечникова, А. А. Печеркина ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. — 114 с.

ISBN 978-5-7996-2059-2

Первая глава учебного пособия посвящена общим вопросам организационного консультирования как одной из важных сфер организационной психологии и приложения сил организационных психологов. В ней дано определение организационного консультирования, рассмотрены его виды и основные этапы реализации. Данная теоретическая информация необходима для того, чтобы овладеть технологией организационного консультирования. Во второй главе показана работа психолога с конфликтами на предприятии. Представлен как теоретический, так и прикладной материал, необходимый психологу для практической работы с подобными рода конфликтами.

Учебное пособие позволит магистрантам получить представление об организационном консультировании и поможет в подготовке к экзамену по данной дисциплине.

ББК Ю94я73-1

ПРЕДИСЛОВИЕ

Организации и предприятия любой формы собственности, размера и вида экономической деятельности время от времени испытывают потребность в профессиональных советах, консультациях и рекомендациях по изменению и развитию бизнеса. Ориентироваться в бизнесе и на рынке, принимать управленческие решения, выбирая из множества вариантов самые эффективные, сложно даже опытному менеджменту. В настоящее время в управленческой среде стало появляться понимание того, что не обязательно все управленческие функции выполнять самостоятельно, можно часть из них передать профессиональным консультантам, имеющим опыт решения аналогичных проблем в других организациях и способным сосредоточиться на решении конкретной задачи.

Происходящие изменения привели к необходимости подготовки специалистов в области организационного консультирования, занимающих активную профессиональную позицию и ориентированных на получение эффективного результата для конкретной организации.

Организационное консультирование рассматривается в данном пособии прежде всего как вид психологической помощи, необходимыми дополнениями к которой являются организационные, финансовые, экономические, маркетинговые консультации. Адресована такая помощь клиенту-руководителю или группе клиентов, представляющих клиентскую организацию.

Следует отметить, что консультирование руководителей организаций в основе своей является работой психологической. Успешные бизнес-консультанты (даже те, кто не имеет психологического образования) не могут не являться эффективными психологами-практиками хотя бы на интуитивном уровне. Если обратить

психологическую основу из организационного консультирования, оно превратится в набор приемов составления чужими для организации людьми проектов развития не их бизнеса.

В этой связи становится важным познакомить студентов-психологов с технологией организационного консультирования, а также с наиболее типичными проблемами и способами их решения, которые возникают в любой организации и становятся объектом решения психолога — организационного консультанта.

В условиях разработки новых образовательных стандартов к магистерским программам по направлению «Психология» предъявляются особые требования к содержанию учебных дисциплин, формирующих следующие профессиональные компетенции: способность выявлять потребности в основных видах психологических услуг и организовывать работу психологической службы в определенной сфере профессиональной деятельности; способность к решению управленческих задач с учетом основ профессиональной деятельности; способность создавать программы, направленные на предупреждение профессиональных рисков в различных видах деятельности с применением современного психологического инструментария.

Подбор материала, логика его изложения, вопросы для самопроверки разрабатывались таким образом, чтобы обеспечить освоение данных профессиональных компетенций и результата обучения магистрантами соответствующего направления. Это стало еще одним принципом разработки данного пособия.

Кроме того, авторы руководствовались принципом максимальной простоты изложения, который позволяет сохранить интерес к этой сложной науке у начинающих психологов, сделать более осмысленным выбор тематики научно-исследовательской работы.

Авторы настоящего пособия занимаются практической и преподавательской деятельностью в области организационного консультирования. Это позволило систематизировать имеющийся многообразный теоретический материал по данному вопросу и изложить его, исходя из реальных потребностей организаций по вопросам организационного консультирования.

В первой главе дано определение данного вида консультирования как одной из основных составляющих организационной психологии, рассмотрены его виды и особенности выбора консультанта

организацией-клиентом в зависимости от типа проблем, которые в ней возникают. Основной акцент сделан на рассмотрении процессного консультирования, как наиболее полно и емко удовлетворяющего требования клиентских организаций.

Во второй главе учебного пособия представлен обзор классификаций конфликтов в организации, отражающих все разновидности конфликтов, с которыми приходится работать психологу, и организационных конфликтов, являющихся предметом организационной конфликтологии, — одного из основных разделов управленческой деятельности.

Особое внимание уделено основным проблемам организационных конфликтов, подходам к изучению их причин и к работе с ними, так как без знания такой сферы менеджмента невозможна работа психолога с организационными конфликтами.

Большое внимание уделено описанию таких психологических техник, как переговоры и медиация в работе как с организационными конфликтами, так и в большей степени с конфликтами в организации.

Для удобства работы с учебным пособием в конце каждой главы приводятся вопросы для самоконтроля, а также списки основной и дополнительной рекомендуемой литературы, которые могут быть использованы магистрантами при самостоятельной подготовке.

В конце учебного пособия даны библиографические ссылки.

Надеемся, что выбранная структура учебного пособия и логика изложения материала будут способствовать целостному представлению об организационном консультировании как самостоятельном направлении работы современного психолога, объединяющем различные научные подходы, практические рекомендации, технологии и приемы, необходимые для работы в организации.

Данное пособие может быть использовано для подготовки к экзамену по дисциплине «Организационное консультирование», а также для подготовки вопросов по этой дисциплине к государственному экзамену по направлению «Психология» в магистратуре.

Глава 1

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ КАК ПРОЦЕСС

1.1. Понятие организационного консультирования

Организационное консультирование — сфера практической деятельности, в которой пересекаются пути различных специалистов: психологов, экономистов, специалистов по менеджменту, философов.

Организационное (управленческое) консультирование — сравнительно новое явление для российского рынка. Его возникновение традиционно соотносят с началом промышленной революции, когда появляются первые фабрики и происходят связанные с этим институциональные и общественные преобразования. Постепенно накапливается управленческий опыт, который обобщается и структурируется. Высокий уровень обобщения в производственной сфере делает возможным передачу этого опыта и выработку соответствующих рекомендаций.

В России управленческое консультирование появилось в рамках концепции научной организации труда (НОТ) в 1920–1930-х гг., когда Институт техники управления при Наркомате РКИ занимался консультационной деятельностью. Затем такого рода деятельность, как специфическая и самостоятельная, была упразднена и начала возрождаться лишь в 1960-е гг. В качестве консультантов тогда выступали специалисты ряда экономических, академических институтов и вузов страны.

В 1976 г. при Советской социологической ассоциации была создана секция по социологии организаций. Впервые выражение «консультант по управлению» появилось 19 августа 1982 г. в газете «Правда», где публиковались самые важные, основополагающие статьи.

В 1991 г. секция по социологии организаций выделилась из Советской социологической ассоциации в самостоятельную Ассоциацию консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР).

В 1992 г. возникла первая школа консультантов по управлению в структуре Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации, которая стала на регулярной основе выпускать специалистов с дипломом государственной академии.

Профессиональная же деятельность по управленческому консультированию в России возникла примерно 20 лет назад.

На российском рынке сложилось несколько направлений организационного (управленческого) консультирования: в области совершенствования организационных структур предприятий, создания мотивационных систем управления персоналом, эффективного управления продажами, формирования кадрового потенциала и организационной культуры, стратегического и операционного планирования, финансового менеджмента. Помимо управленческого консультирования, сосредоточенного на системе управления организацией в целом, развиваются и другие виды консалтинга: кадровый, юридический, налоговый, информационный. На практике большинство крупных российских консалтинговых компаний работают в нескольких направлениях: аудит, корпоративные финансы, управление, инвестирование, информационные технологии.

В настоящее время сложилось представление об организационном (управленческом) консультировании как деятельности по предоставлению независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и/или возможностей, рекомендации соответствующих мер и помощь в их реализации.

Адресована такая помощь клиенту-руководителю или группе клиентов, представляющих клиентскую организацию. Соответственно организационное консультирование — это вид психологической помощи, необходимыми добавлениями к которой являются организационные, финансовые, экономические, маркетинговые консультации.

При этом следует отметить, что многие специалисты отказываются признавать психологической практикой работу

оргконсультанта и не признают роль психологического содержания при определении сущности организационного консультирования. Анализ реальной практики организационного консультирования показывает, что, во-первых, большая часть консультантов, представленных на рынке сегодня, имеют психологическое образование, а во-вторых, эффективность консультирования зависит от того, насколько успешно консультант сумеет выстроить взаимоотношения с клиентом, где знание психологии является необходимым условием успешности.

Также следует отметить, что клиенты-руководители, количество которых в последнее время увеличивается, склонны связывать свои затруднения в первую очередь с психологическими проблемами и лишь затем — с решением конкретных организационно-экономических задач, хотя далеко не все они осознают эту склонность [см.: Марасанов].

Таким образом, организационное консультирование невозможно отделить от психологической работы с клиентом, поскольку психологическая составляющая деятельности организационного консультанта непременно обнаруживает себя в процессе консультирования.

С точки зрения методов можно различать следующие виды организационного консультирования: экспертное, обучающее, проектное и процессное.

Экспертное консультирование заключается в том, что консультант самостоятельно осуществляет диагностику проблем в организации, разработку решений по их устранению и рекомендаций по их внедрению. Роль клиента сводится к тому, чтобы обеспечить консультанту доступ к необходимой и достаточной информации для проведения оценки.

Экспертное консультирование может осуществляться в следующих формах:

- устные консультации в режиме «вопрос — ответ»;
- устные консультации в форме дискуссии, обсуждения проблем, причин их возникновения, возможных мер по устранению;
- письменные ответы консультанта на поставленные клиентом вопросы;
- письменные аналитические обзоры литературы, нормативных документов, практики;

- экспресс-анализ ситуации, определение направлений работы консультанта в организации (наблюдения, собеседования, письменные опросы и анкетирование, изучение документов, дискуссия по проблематике и др.);

- углубленный анализ ситуации, выявление истинных, глубинных причин трудностей организации (выбор критериев оценки и разработка оценочных шкал и эталонов, специальные программы исследований, формирование экспертных групп, использование специального диагностического инструментария, модельное проектирование);

- структурирование задач, поиск решений, анализ альтернатив, разработка рекомендаций, экспертные оценки и заключения.

Успех экспертного консультирования определяется следующими факторами: квалификацией эксперта (консультанта); умением клиента воспользоваться полученными от консультанта рекомендациями; желанием клиента воспользоваться рекомендациями консультанта.

Обучающее консультирование предполагает сбор консультантом идей, анализ решений и подготовку почвы для их возникновения за счет предоставления клиенту соответствующей теоретической и практической информации в форме лекций, семинарских занятий, тренингов, деловых игр, учебно-практических пособий, конкретных ситуаций («кейсов») и т. д. Роль клиента заключается в формировании запроса на обучение, осознанном выборе целей, программы и формы обучения, формировании учебных групп.

Обучающее консультирование реализуется в следующих формах:

- наличие стандартной программы обучения, когда клиент выбирает форму учебных занятий из предлагаемого консультантом перечня;

- наличие специально адаптированной программы обучения, когда проблематика определяется клиентом, консультант разрабатывает программу и выбирает форму учебных мероприятий;

- специальное формирование группы (консультант проводит специальные мероприятия по формированию учебной группы — разрабатывает требования к участникам учебной группы, проводит отбор, используя специальные методы, например, анкетирование, собеседование, деловые игры, анализ личных дел и др.);

- подготовка участников к групповой работе (например, консультант проводит тренинги по развитию коммуникативных навыков, навыков принятия коллективных решений);

- обучение методикам и инструментарию решения задач (задача консультанта — передать умения и навыки использования собственного инструментария и технологий специалистам организации таким образом, чтобы в его отсутствии они могли самостоятельно решать задачи такого же уровня сложности);

- полное погружение участников в проблематику (проводится для того, чтобы в максимально сжатые сроки учебная группа освоила минимально-необходимый объем информации, решила поставленные задачи или выработала необходимые решения; итог — эскизное проектирование каких-либо изменений и инноваций).

Проектное консультирование предусматривает сопровождение проекта консультантом от начала и до завершения (или достижения устойчивой тенденции нужных изменений).

Проектное консультирование включает основные этапы:

1. Составление заказчиком задания на проект, в котором отражаются его основные потребности, требования, условия и ограничения.

2. Поэтапная подготовка проекта с вовлечением в этот процесс специалистов клиента и последующей его сдачей.

3. Предоставление необходимых консультаций для реализации проекта.

4. Участие в реализации проекта в той степени и на тех этапах, которые определил клиент.

Таким образом, проектное консультирование прежде всего включает в себя проектные работы, а затем — консультирование клиента на этапе разработки проекта и его реализации.

Использование проектного консультирования целесообразно, когда ставится для реализации задача, которая по целям, величине необходимых ресурсов, сложности, длительности исполнения представляет собой проект (инновационный, маркетинговый, производственный и пр.) или когда в организации отсутствует опыт реализации такого проекта, нет необходимых специалистов, информационного обеспечения и пр.

Наиболее системный и комплексный подход к решению организационных проблем представляет *процессное консультирование*.

Метод «консультирование по процессу» был разработан в 1940–1950-х гг. в Соединенных Штатах Америки. Его родоначальниками принято считать Курта Левина и Карла Роджерса. Концепция берет свое начало в области гуманистической психологии, в основу которой положен индивидуальный аспект человеческого бытия: каждый человек от природы наделен определенными способностями, обладает свободой самостоятельно принимать решения и обдумывать свое поведение. Поэтому консультирование по процессу предполагает, что без активного участия со стороны клиента невозможно добиться успешных результатов в процессе изменения организации, так как процессный консультант помогает не только сделать работу, но и изменить те способы, с помощью которых сотрудники выполняют работу [см.: Токмакова].

Решаемые в процессе консультирования вопросы являются:

- многофункциональными, так как консультант имеет дело с несколькими аспектами деловой активности и концентрируется на проблемах, охватывающих более чем одну функцию;
- междисциплинарными, что предполагает способность и готовность консультанта рассматривать управленческую проблему с разных точек зрения.

Исходя из этого, под процессом консультирования понимается логическая цепочка процедур, выполняемых совместными усилиями консультанта и клиента для решения проблем и осуществления изменений в клиентской организации [см.: Управленческое консультирование].

В рамках консультационного процесса принято выделять несколько стадий, каждая из которых, по сути, представляет собой отдельный консультационный проект со своими целями, задачами, путями их решения, методами работы и итоговыми результатами.

По мнению классика управленческого консультирования М. Кубра, консультационный процесс последовательно проходит предконтрактную, контрактную и послеконтрактную стадии, каждая из которых состоит из ряда этапов [см.: Там же].

Сегодня можно встретить значительное число работ российских ученых и практиков, в которых описывается процесс консультирования. Но практически все из них описывают те стадии, которые выделены М. Кубром. Изменения касаются лишь их названия (сейчас все чаще встречаются следующие: предпроектная,

проектная и послепроектная стадии), а также содержания некоторых этапов.

В данной главе рассматривается процесс организационного консультирования в соответствии с его классическим представлением, разработанным М. Кубром (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Модель процесса консультирования

Стадии процесса консультирования	Этапы и процедуры процесса консультирования
Предконтрактная / предпроектная стадия	1-й этап. Подготовка: 1. Первый контракт. 2. Предварительный диагноз проблемы. 3. Планирование задания. 4. Предложение клиенту. 5. Контракт на консультирование
Контрактная / проектная стадия	2-й этап. Диагноз: 6. Выявление необходимых фактов. 7. Анализ фактов. 8. Установление обратной связи с клиентом. 9. Отчет по диагностике 3-й этап. Планирование действий: 10. Выработка решений. 11. Оценка альтернатив. 12. Предложение по осуществлению изменений. 13. Планирование действий по реализации решений 4-й этап. Внедрение: 14. Оказание помощи в реализации решений (планирование и контроль). 15. Корректировка предложений. 16. Обучение персонала
Послеконтрактная / послепроектная стадия	5-й этап. Завершение: 17. Оценка результатов. 18. Конечный отчет. 19. Расчет по обязательствам. 20. Планы будущего сотрудничества. 21. Уход консультанта

Выделение в консультационном процессе этапов имеет большое практическое значение прежде всего для организации-клиента,

так как обеспечивает структурированную основу для принятия решений, скоординированные коммуникации, мотивированную организацию работы, ощутимые результаты, снижение непредсказуемости. Но прежде, чем рассмотреть подробно содержание стадий и этапов процесса консультирования, обратимся к вопросу, связанному с выбором конкретного консультанта.

1.2. Особенности выбора оргконсультанта

Профессиональные консультационные услуги в России оказываются уже свыше 10 лет, но до сих пор отсутствует ясное понимание со стороны руководителей организаций того, для чего приглашать консультантов и нужно ли их вообще приглашать. Причиной этого является неадекватное представление о том, что может и не может сделать консультант, когда его имеет смысл приглашать и каковы необходимые условия успешного сотрудничества с ним.

Главная задача организационных консультантов — оказывать помощь клиентам в решении проблем их организации. Решить эту задачу они могут несколькими путями:

- *Найти проблему и предложить пути решения.* В ситуации, когда клиент осознает, что есть проблема в работе организации, но сам не в состоянии определить, в чем именно она заключается, каковы ее причины, консультант может проанализировать ситуацию, выявить проблему и причины ее возникновения, разработать и предложить клиенту пути ее решения (экспертное консультирование).

- *Помочь клиенту самому найти проблему и определить пути ее решения.* Когда клиент готов определить проблему и решить ее, но ему не хватает некоторой методологической поддержки для успешного осуществления своих намерений, консультанты могут оказать клиенту эту методологическую поддержку и пройти вместе с ним весь путь от обнаружения проблемы до ее решения (процессное консультирование).

- *Научить клиента, как находить и решать проблемы.* Создание у клиента системы практических знаний, механизма, позволяющего ему находить и решать организационные проблемы. Консультант не участвует непосредственно в процессе поиска и решения

проблем, а только обучает клиента и проверяет правильность выполнения «домашнего задания» (обучающее консультирование).

На практике все три подхода зачастую пересекаются и взаимно дополняют друг друга. Акценты смещаются в зависимости от того, что больше всего необходимо клиенту: чтобы решение проблемы нашли за него или чтобы ему помогли решить проблему, или же чтобы научили, как ее решать.

Способы отбора консультантов в России пока не так отработаны и формализованы, как в зарубежных странах. Обычно применяется метод, который можно назвать — интуитивно-случайным поиском. Российский руководитель в ситуации, когда ему необходима помощь организационного консультанта, выбирает его двумя способами:

1. Интуитивно чувствует потребность в помощи при решении проблем организации и обращается к любым консультантам. Этот способ является наименее эффективным, так как клиент не очень хорошо представляет себе, какую же помощь может он получить от консультанта. Обычно он просто предлагает консультанту выполнить работу, которую не смог выполнить сам.

2. Руководитель знакомится с консультантами на каком-либо мероприятии (на курсах повышения квалификации, конференциях и т. д.), узнает об их деятельности из средств массовой информации или от своих коллег по отрасли или региону и, заинтересовавшись их работой, пробует проверить ее пользу на себе. Этот способ более плодотворен, поскольку клиент хотя бы приблизительно знает, чего можно ожидать от данного консультанта, но все равно случайность выбора при этом снижает его эффективность. Поэтому по мере развития рыночных отношений и роста квалификации российские руководители постепенно переходят к принятой в мире развернутой процедуре поиска и отбора консультантов на основе тендера.

Опыт работы организационных консультантов показывает, что большинство российских руководителей относятся к категории «трудных» клиентов, которых сложно убедить в необходимости использовать услуги консультантов.

К типичным суждениям «трудных» клиентов о консультантах можно отнести следующие:

- «Консультанты заинтересованы лишь в продаже своих услуг, а не в решении наших проблем».

- «Консультанты не делают ничего, чтобы мы чувствовали свою важность для них. Они не интересуются нами и тем, как идут у нас дела. Мы видим их только тогда, когда они хотят нам что-то продать».

- «Качество услуг консультантов обычно невысокое, и у нас не хватает времени на поиск качественного консультанта».

- «Немного признаков того, что консультанты действительно прислушиваются к нам. Они предлагают нам решения, общие для всех. Мы же хотим обсуждать наши специфические проблемы».

- «Мы не хотим разыгрывать “романы”. У нас уже было много возможностей участвовать в различных ужинах и посещать презентации. Консультанты должны фокусироваться на полезном для нас, а не на том, чтобы стать нашими друзьями».

- «Уровень их персонала — их проблема. Им нужно больше заниматься качеством. Мы скептически относимся к действиям их персонала, особенно младшего» [Синякова, Сыманюк и др., с. 97].

Данные суждения свидетельствуют о том, что российские клиенты хотят, чтобы консультант «заработал» право сотрудничать с ними, доказав, что он может предложить что-то реальное для их бизнеса.

Определение степени необходимости привлечения консультантов и определение степени необходимости того или иного типа консультирования зависит от ряда факторов, а именно:

1. *Времени.* Как правило, любая проблема вносит свои временные ограничения. В зависимости от того, насколько велик запас времени на решение конкретной проблемы, делается выбор в пользу того или иного подхода. Обычно экспертное консультирование является наиболее быстрым путем решения проблемы, если приглашенный консультант обладает наработанными методиками решения подобных проблем.

2. *Трудовых ресурсов.* Каждая проблема требует трудовых ресурсов, затрачиваемых на ее решение. Когда масштаб проблемы достаточно велик, бывает довольно трудно выделить людей, которые будут заниматься исключительно ее решением, учитывая, что у всех штатных сотрудников клиента есть свои повседневные обязанности в рамках текущей деятельности. Вместе с тем нанимать и держать особый штат специалистов на случай возникновения каждой проблемы, как это иногда предпочитают делать некоторые

организации, экономически нецелесообразно. Консультанты в данном случае являются дополнительным трудовым ресурсом, который доступен, когда он необходим, и удаляется, когда необходимость в нем отпадает.

3. *Денег.* Привлечение консультантов требует затрат. В зависимости от того, какие денежные ресурсы клиент может выделить на решение проблемы, выбирается тот или иной подход консультирования. Как правило, обучающее консультирование является наиболее дешевым способом решения проблем, если у клиента есть необходимые трудовые ресурсы и время на их обучение.

4. *Знаний.* Уровень специальных знаний является не менее критическим фактором, чем время или деньги. Безусловно, знания можно получать путем самообразования. Однако степень закрепления знаний и навыки их практического применения при этом будут уже другими. Неслучайно эффективность очного обучения выше, чем заочного. Кроме того, самообразование — это учеба на собственных ошибках, тогда как, привлекая консультантов, можно учиться на чужих.

5. *Объективности.* Консультант представляет независимый взгляд со стороны на проблемы клиента. В силу своей независимости он свободен от штампов и предубеждений, которые сложились у клиента за годы его деятельности и которые зачастую сами являются источниками проблем. Консультант может задавать вопросы, о которых сам клиент не задумывается, поскольку, в силу сложившихся привычек, не считает их вопросами. Наконец, консультант является незаинтересованным лицом в том смысле, что его единственным интересом является наиболее эффективное разрешение реальных проблем клиента и у него нет собственных интересов в рамках этих проблем.

Следует отметить, что консультант не может или не должен делать для клиента и для чего его не следует приглашать:

1. *Принятие решений.* Консультант не может принимать решения за клиента. Клиент сам несет ответственность за свой бизнес, ответственность перед собственниками, контрагентами, персоналом и самим собой, и ему принимать окончательные решения. Консультант лишь предлагает варианты решений, дает рекомендации по вопросу оптимального решения, но сам не принимает решения.

2. *Игра с законом.* Консультант не может давать клиенту рекомендаций, идущих вразрез с действующим законодательством. Любая рекомендация, выполнение которой приводит клиента в конфликт с законом, является угрозой бизнесу клиента и сама по себе создает серьезную проблему. Таким образом, консультант не может и не должен, решая одни проблемы клиента, создавать ему другие, порой более серьезные, — проблемы с законом.

3. *Участие в конфликтах.* Консультант не может и не должен участвовать во внутренних конфликтах клиента. Крайне неэтичной является ситуация, когда одни лица в руководстве клиента приглашают консультантов для того, чтобы «свалить» других. Консультант должен всегда быть выше личных или групповых конфликтов, выступать независимым арбитром, искать решения, полезные для бизнеса в целом, а не для отдельных лиц или групп лиц.

4. *Формальные результаты.* Целью консультационного содействия является решение проблем клиента, а не написание консультационного отчета. Задачей деятельности консультанта не должно быть создание красивых по форме и пустых по содержанию отчетов, которые используются для создания видимости полезной управленческой деятельности. Поэтому не стоит приглашать консультанта для написания такого отчета, который будет затем храниться в ящике стола и время от времени извлекаться оттуда для демонстрации — это слишком дорогой и неоправданный способ производить впечатление.

Исходя из сказанного выше, можно сформулировать случаи, когда следует приглашать консультантов. Консультантов нужно приглашать тогда, когда имеется проблема, которую клиент хочет решить. Однако особо эффективным является участие консультанта в характерных ситуациях, приведенных ниже:

1. *Когда проблема носит комплексный, системный характер.* Если масштаб проблемы таков, что для ее решения необходимо осуществить радикальные комплексные преобразования в системе управления, принципах построения бизнеса и т. п., лучше всего пригласить сторонних экспертов, которые привнесут свежие идеи и предоставят необходимые трудовые ресурсы. Решение комплексных проблем обычно требует значительных трудовых затрат и специализированных знаний.

2. Когда проблема носит разовый, ситуационный характер.

Если перед клиентом встала проблема, которая обусловлена стечением специфических обстоятельств и не носит повторяющегося, рутинного характера, а также требует оперативного решения, эффективнее не создавать внутренний организационный потенциал для ее решения, а осуществить разовое приглашение консультантов. Вместе с тем не является эффективным приглашение консультантов для решения рутинных, повседневных задач, т. е. для осуществления текущей управленческой деятельности.

3. Когда существуют расхождения во взглядах на проблему

и пути ее решения внутри руководства клиента или между руководством и собственниками. В этой ситуации консультанты являются оптимальными независимыми арбитрами, способными объективно оценить проблему и предложить объективно обоснованные пути ее решения.

4. Когда решение проблемы может повлечь за собой серьезные последствия,

в том числе стратегические, финансовые или социальные. Эта ситуация похожа на предыдущую, с той лишь особенностью, что в данном случае цена решения проблемы и связанная с этим ответственность достаточно высоки. Поэтому руководству клиента может потребоваться независимое экспертное обоснование определения и решения проблемы. Иногда это является способом для клиента разделить с консультантом ответственность не в части принятия решения, но в части его разработки.

Приглашенный консультант должен быть добросовестным профессионалом — это обязательное условие. Однако существует ряд принципиальных факторов, обуславливающих успех взаимодействия клиента с консультантами:

1. Правильный подбор консультанта.

Ни один консультант не может знать всего. Одни консультанты хороши для решения одних видов проблем, другие — для других. Поэтому правильный подбор консультанта под конкретную проблему является крайне важным моментом. При этом необходимо учитывать, что известное название не всегда гарантирует правильность подбора. Существует много узкоспециализированных и просто малоизвестных консультантов, о которых клиент не может знать, пока не столкнется с проблемой, требующей их участия. Главное здесь — оценить методологию и практический опыт, которые предлагает консультант для решения проблем клиента.

2. *Коммуникация.* Консультант с клиентом должны пользоваться сходным понятийным аппаратом, или, иными словами, говорить на одном языке. В противном случае может возникнуть ситуация, когда консультант, пользуясь своим аналитическим инструментарием, сможет определить проблему и найти пути ее решения, а вот клиент может не понять рекомендаций консультанта. Поэтому необходимо заранее договориться о значении тех понятий и терминов, которыми пользуются и клиент, и консультант.

3. *Уровень подготовки.* Рекомендации приносят эффект, только будучи внедренными. Но для того, чтобы использовать рекомендации консультанта, клиенту порой необходимо обладать соответствующим минимальным уровнем подготовки. Как внедрение даже детально расписанного технологического процесса требует определенного уровня технической подготовки, так и внедрение самых подробных управленческих рекомендаций требует определенного уровня управленческой подготовки. Если такая проблема возникла, необходимо принять дополнительные меры для обеспечения подобной подготовки.

4. *Понимание целей и задач.* Бывают ситуации, когда клиент не ясно представляет, чего именно он хочет, но твердо намерен добиться своего. Это обычно приводит к наиболее серьезным проблемам во взаимодействии клиента с консультантом. Поэтому необходимо совместными усилиями определиться с целями и задачами, и только затем приступать к работе по их осуществлению.

Таким образом, организациям необходимо самим учиться, даже если (можно сказать — особенно если) приглашены консультанты. Однако самообучение без практического применения полученных знаний не даст максимального результата. При работе же с консультантами — независимо от того, в режиме какого именно консультирования ведется работа, — знания непосредственно воплощаются в практической деятельности или, наоборот, приобретаются в процессе решения конкретных задач. В любом случае решение — приглашать или не приглашать консультантов — остается за клиентом.

Поскольку консультирование является не только интеллектуальной деятельностью, но и бизнесом, консультант обязан прежде всего действовать так, чтобы потенциальный клиент выбрал в качестве поставщика услуг именно его.

Для обозначения действий по привлечению клиентов на стадии отбора консультантов применяется специальный термин «интейк» (от англ. *intake* — всасывание, вербовка, соблазнение). Во многих консультационных фирмах развитых стран существует специальная должность — менеджер по контактам с клиентами, который отвечает за руководство этим процессом. Для успеха своей деятельности менеджер по контактам с клиентами должен выступать скорее с позиций интересов не консультантов, а клиентов. Это позволяет ему построить клиенто-ориентированное консультирование, которое является, по современным понятиям, наиболее эффективным средством продвижения консультационных услуг на рынок.

Обычно процедуры отбора консультанта включают следующие стадии:

1. *Предварительный отбор* (от англ. *long listing* — лонг-листинг).

При возникновении проблем руководитель организации заинтересован в их решении максимально эффективным способом (для чего, собственно, и принимается решение о консультировании). Руководители следующего уровня, в чьем ведении находятся проблемные области, больше заинтересованы в решении проблем собственными силами. В консультанте они могут видеть не помощника, а конкурента. Вследствие этого решение о привлечении консультанта часто встречает сопротивление в организации. И по той же причине делегировать выбор консультанта руководителям «проблемных областей» нецелесообразно.

На данной стадии отбора клиент составляет список всех консультационных фирм профиля, соответствующего проблеме, к решению которой он хочет привлечь консультантов. Для составления длинного списка используется информация, содержащаяся в справочниках о консультантах (в частности, в Европейский справочник-указатель консультантов включены и российские консультационные фирмы), в списках членов национальных ассоциаций консультантов, рекламных объявлениях, статьях в прессе и т. п.

Следует отметить, что выбор консультанта сопряжен с трудностями: если консалтинговые агентства занимаются продвижением своих услуг через публикацию рекламы, то независимые консультанты это делают редко. О консультантах обычно узнают через знакомых, из статей в экономических журналах, подготовленных с их участием, также используются письма-предложения, обычно

отправляемые консультантами руководителям организаций. Всякого рода публикации предпочтительнее для выбора, так как в них консультант обосновывает свое мнение по какой-либо проблеме.

На практике клиент выбирает обычно из 5–6 консультантов, причем у него не всегда имеется возможность провести переговоры со всеми. Однако с двумя-тремя это необходимо сделать, чтобы иметь хоть какую-то альтернативу. Время, потраченное на выбор консультанта, всегда окупается.

Ниже приведены достоинства и недостатки каждого типа консультантов, которые существенны при выборе организацией-клиентом консультанта (табл. 1.2, 1.3, 1.4).

Когда определен тип консультанта, выбирается конкретный специалист, который будет выполнять задание. Это справедливо и для агентств, которые, как любая организация, имеют персонал высокой и низкой квалификации. Впрочем, квалификация не является единственным критерием выбора. Поскольку результат консультирования создается сотрудничеством клиента и консультанта, необходимо оценить возможность такого сотрудничества.

Таблица 1.2

**Достоинства и недостатки
работы независимого консультанта**

Положительные черты	Отрицательные черты
<p>Индивидуальный подход к проблеме клиента.</p> <p>Относительно низкие гонорары (до 70 % от гонораров агентств).</p> <p>Возможность работы в штате предприятия.</p> <p>Несколько лучшие возможности в специальных областях, чем у агентства (оба приглашают узких специалистов для проработки отдельных аспектов проблемы, но независимый консультант не обязан ограничиваться штатом)</p>	<p>Невозможность использования режима горячей линии (независимый консультант работает как со своими клиентами, так и с агентствами, его свободное время непредсказуемо).</p> <p>Для реструктуризации корпораций и объединений нужна единая команда, которую трудно составить из независимых консультантов, ранее не работавших вместе</p>

Таблица 1.3

**Достоинства и недостатки работы отечественных
консультационных фирм**

Положительные черты	Отрицательные черты
<p>Учет специфики деятельности компании, ее опыта.</p> <p>Параллельное осуществление работ по всему комплексу проблем с привлечением нескольких консультантов одновременно.</p> <p>Использование передовых технологий консультирования.</p> <p>Предоставление клиенту дополнительных гарантий (финансовая ответственность).</p> <p>Последующее курирование фирмы-клиента.</p> <p>Обучение стажеров в процессе консультирования клиента (может быть преимуществом, если стажер — сотрудник фирмы-клиента)</p>	<p>Более высокие гонорары (по сравнению с независимым консультантом).</p> <p>Более стандартизированный подход к проблеме клиента.</p> <p>Обучение стажеров (не сотрудников фирмы) в процессе консультирования клиента</p>

Таблица 1.4

**Достоинства и недостатки работы иностранных
консультационных фирм**

Положительные черты	Отрицательные черты
<p>Международный авторитет.</p> <p>Членство в некоторых международных организациях.</p> <p>Максимальная проработка теории и значительный практический опыт консультирования предприятий многих стран</p>	<p>Еще более высокие гонорары (очень высокие!).</p> <p>Максимальное применение «домашних заготовок».</p> <p>Широкое использование стажеров.</p> <p>Недостаточный учет российской специфики</p>

Консультант должен уметь устанавливать контакт с клиентом, быть симпатичен клиенту, вызывать доверие и уметь объясниться на понятном для клиента языке (с минимальным привлечением специальной терминологии).

Надежный метод определения квалификации через рекомендации бывших клиентов мало применим при выборе консультанта. Причины этого следующие: разнородность задач, решаемых консультантом для различных организаций; конфиденциальность (часто консультант не имеет права назвать организацию, для которой выполнялся проект, и почти всегда — суть проекта).

Если речь идет об агентстве, то получение рекомендаций не всегда позволяет определить, какие конкретно специалисты участвовали в проекте. Нет смысла определять квалификацию консультанта по формальным признакам. Сертификат «международного образца» от солидной иностранной консультационной компании сейчас может получить любой желающий, заплативший определенную сумму и прослушавший девятидневный курс.

Таким образом, при выборе консультанта клиенту приходится полагаться в основном на здравый смысл. Существуют области деятельности организации, в которых руководитель является экспертом. Его опыт включает удачное решение многих проблем, практическую проверку различных методов. На предварительных переговорах руководитель может поинтересоваться точкой зрения консультанта на эти проблемы и методы. Предложенные консультантом версии служат для косвенной оценки его квалификации.

2. *Составление окончательного списка кандидатов* (от англ. *short-listing* — шот-листинг).

На стадии шот-листинга из предварительного списка формируется окончательный, состоящий из 10–12 консультационных фирм для крупных проектов, 5–6 — для средних и 2–3 — для мелких. Отбор осуществляется прежде всего по объективным параметрам качества. На этой «квалификационной» стадии клиент должен получить ответы на следующие вопросы по поводу консультационных фирм, включенных ранее в длинный список: «Каков профессиональный уровень работающего в них персонала?»; «Какие консультационные проекты они уже осуществили?»; «Кто был их клиентами?»; «Насколько хороши имеющиеся у них рекомендации?» и т. д. Информацию для ответа на эти вопросы можно получить из буклетов и объявлений самих консультационных фирм, в ассоциациях консультантов, а также из статей в прессе и отзывов коллег по бизнесу.

Вторым фактором отбора на этой стадии является местоположение: при прочих равных условиях в окончательный список предпочтительнее включать фирмы, которые территориально ближе расположены к клиенту. В итоге клиент получает список из примерно одинаковых по объективным параметрам консультантов.

3. Окончательный выбор.

На стадии окончательного выбора основную роль играют два параметра: оценка технических (содержательных) предложений консультантов; цена (финансовое предложение).

Процедура окончательного выбора обычно осуществляется в форме закрытого тендера, т. е. конкурса, при котором только консультантам, включенным в окончательный список, направляются запросы на подачу предложений по осуществлению соответствующего консультационного проекта. Содержание этих предложений и ход переговоров по ним позволяют клиенту окончательно определить, кто из консультантов в наибольшей степени подходит ему. Что касается цены, то зарубежные специалисты по консультированию не рекомендуют рассматривать ее как решающий фактор, поскольку различия в цене на консультационные услуги обычно не столь велики, как различия в качестве. Во всяком случае, эффект от экономии на цене консультационных услуг может быть гораздо меньшим, чем эффект от разницы в качестве этих услуг.

В России в этом вопросе имеется определенная специфика. Цены услуг российских консультационных фирм пока ниже цен аналогичных услуг зарубежных консультантов, работающих в России. И хотя они быстро сближаются (4–5 лет назад они были в 10 раз ниже, а сейчас — в 1,5–2 раза), разрыв все еще остается существенным. Однако качество услуг российских консультантов бывает не хуже, а часто лучше, чем у их зарубежных коллег. При таком несоответствии ценовой фактор при решении вопроса о выборе между зарубежными и российскими консультантами в пользу последних является значительным.

Подача предложений и их оценка могут осуществляться как в письменных, так и в устных формах контактов между клиентом и консультантом. При этом задача клиента — ответить не столько на вопрос: «Может ли консультант это сделать?» (поскольку на этот вопрос он в основном уже ответил на стадии шорт-листинга), сколько на вопрос: «Хочет ли он работать именно с ним?»

Условия выполнения задания, обсуждающиеся на переговорах, также косвенным образом характеризуют консультанта. Так, консультант предварительно объявляет стоимость любой работы по проекту. Исключение составляет режим консультирования и иногда сопровождения, для которых оговаривается повременная оплата.

Если задача многоэтапна и объем последующих этапов зависит от выполнения предыдущих, то для первого этапа устанавливается определенная цена, а для последующих — вилка цен. Если консультант предлагает повременную оплату без установления сроков — это свидетельствует о его непрофессионализме.

Наиболее результативным методом выбора является эксперимент. Консультант, отобранный с помощью интервью, приглашается для выполнения разовой работы, например для экспресс-диагностики (выработки первоначальных версий о проблемах).

Выводы консультанта рассматриваются руководителем вместе с исходными посылами. Если качество выполнения работы и возможность сотрудничества (о последнем руководитель уже получит примерное представление) будут оценены положительно, консультанта можно пригласить для выполнения полномасштабного проекта. К этому времени он адекватно определит объем и сложность задачи, что тоже является «плюсом». При неудачном выборе консультанта для «экспериментального» задания, негативных последствий для предприятия практически не ощущается: консультант еще не произвел вмешательство. Стоимость эксперимента невысока. Для целей эксперимента не следует предлагать консультанту искусственно созданные или уже решенные проблемы. Профессионал моментально распознает «подделку», а его отношение к действительным проблемам предприятия «девальвируется».

Важный вопрос — это вопрос о принципах работы организационного консультанта, так как они являются негласным регулятором деятельности консультанта и индикатором его профессионализма. К ним относят следующие:

1. *Ответственность.* Консультант несет персональную ответственность за адекватность используемых методов, правильность проведения диагностических процедур, обоснованность суждений, выводов, рекомендаций.

2. *Компетентность.* Консультант должен иметь необходимую специальную теоретическую и практическую подготовку,

использовать приемы и методы, соответствующие его квалификации и личным возможностям, постоянно повышать свою квалификацию, знакомиться с новыми разработками в области своей профессиональной деятельности, выбирать методы адекватно конкретной ситуации консультирования.

3. *Добровольность*. Клиент использует услуги консультанта по собственному желанию и имеет право отказаться от какого-либо вида работы с консультантом (тестирования, анкетирования и т. п.) без объяснения причин.

4. *Активность*. Консультант оказывает помощь в ответ на запрос клиента, создает условия и поощряет активность и самостоятельность клиента в принятии им решения. Суждения и оценки консультанта в процессе работы с клиентом не должны ограничивать свободу последнего в принятии им решения.

5. *Позитивный эффект*. Консультант интерпретирует полученные результаты с учетом перспектив развития клиентской организации. Он акцентирует внимание на возможностях клиента, поддерживает и стимулирует его поисковую активность.

6. *Конфиденциальность*. Информация, полученная консультантом в процессе работы с клиентом, не подлежит разглашению (сознательному или случайному), а передача ее другим лицам возможна лишь с согласия клиента и если это соответствует его интересам.

7. *Лояльность*. Консультант уважает личность клиента и защищает его право на свободу в самоопределении. Интересы клиента являются приоритетными.

Таким образом, от того, насколько ответственно клиент подходит к выбору консультанта, а также от профессионализма консультанта зависит результат консультирования.

Далее рассмотрим основные стадии консультирования и условия их реализации с позиции процессного подхода.

1.3. Предпроектная стадия консультирования

Цель данной стадии — обеспечить единство в понимании сути консультационного проекта клиентом и оргконсультантом.

1-й этап. Подготовка

Подготовка является начальным этапом процесса консультирования и включает в себя следующие процедуры.

Шаг 1. Установление первоначального контакта. Установление контакта является ключевой процедурой в процессе консультирования, так как от него зависит осуществление процесса консультирования.

Установление первичных контактов может осуществляться следующими путями:

1. *Консультант завязывает контакт с клиентом.* Установление контакта с потенциальными клиентами без запроса с их стороны — один из путей маркетинга консультационных услуг. Очень редко такой контакт сразу выливается в задание. Однако это происходит время от времени, например, если консультант случайно появляется именно в тот момент, когда клиент сам начинает чувствовать, что ему может понадобиться его помощь.

Если консультант вступает в контакт с клиентом, о котором имеет достаточно информации, то это показывает, что он знаком с проблемами клиента и может предложить важное и актуальное решение имеющихся проблем. Когда консультанта представляет другой клиент, шансы на то, что такая инициатива приведет к получению задания, значительно возрастают.

2. *Клиент завязывает контакт с консультантом.* Если это происходит, значит, клиент ощущает некоторые проблемы в работе организации и в управлении ею и решает пригласить консультанта по вопросам управления.

Причины, по которым клиент обращается к конкретному консультанту:

- слышал о его профессиональной репутации;
- коллега по бизнесу был удовлетворен работой данного консультанта и рекомендовал его;
- нашел фамилию консультанта в поисковой сети;
- на клиента произвели впечатление публикации консультанта или его выступления на конференциях по вопросам управления;
- вспомнил о том, что ранее консультант связывался с ним;
- ранее пользовался услугами данного консультанта.

Необходимо обратить внимание на то, как проходили первые встречи, так как это — возможность завоевать расположение клиента и произвести на него благоприятное впечатление.

Важно, чтобы встреча проходила с лицом, принимающим решение, — человеком, который не только технически заинтересован в выполнении задания, но и может разрешить выполнение предварительного диагностического исследования, и обеспечить ресурсы, требуемые для выполнения задания.

К первой встрече консультант должен тщательно подготовиться, а именно: не вдаваясь в излишние детали, собрать важные ориентирующие данные о клиенте, его окружении и проблемах, типичных для его сферы деятельности. Клиент не хочет, чтобы консультант приходил с готовыми решениями, но ожидает, что он будет знаком с проблемами, аналогичными тем, которые встречаются в его организации.

Сбор информации предполагает определение:

- применяемой терминологии в отрасли;
- характера и расположения рынков;
- типов сырьевых материалов и их источники;
- весов и мер, применяемых в данной отрасли;
- технологических процессов и оборудования;
- деловых методов и практики в данной отрасли;
- законов, правил и традиций, преобладающих в отрасли;
- историю и развитие;
- существующий экономический климат и основные проблемы отрасли.

Первоначальную встречу необходимо проводить в виде исследовательской беседы, в ходе которой каждая сторона стремится больше узнать друг о друге.

Консультант должен поощрять клиента, чтобы он больше говорил о своих проблемах, трудностях, надеждах и ожиданиях. Задавая вопросы и слушая, консультант оценивает, какую практику управления клиент считает здоровой, как воспринимает консультирование и насколько готов работать с консультантом.

Консультант должен осторожно и терпеливо объяснять и убеждать, останавливаясь в основном на потенциальных выгодах.

Консультант не должен настаивать, если не нашел с клиентом взаимопонимания. Если не совпадают представления о том, как

консультант должен действовать, лучше оставить это задание. Это может предложить как консультант, так и клиент.

Если консультант и клиент приходят к заключению, что их в принципе интересует совместная работа, следует обсудить и согласовать условия последующей работы после первой встречи.

Если клиент согласен на предварительный диагноз проблемы, можно начать обсуждать, как это сделать, в том числе:

- полномочия на предварительный диагноз;
- необходимые документы и информацию;
- кого и когда необходимо увидеть;
- как следует представлять консультанта;
- отношение сотрудников к изучаемым вопросам;
- когда завершить предварительный диагноз и как представить предложения клиенту;
- как будет осуществляться оплата за проведение диагноза.

Шаг 2. Предварительный диагноз проблемы. Прежде чем начать планировать задание и предлагать какие-то мероприятия, стоит провести собственную независимую оценку проблемы, так как нет гарантии, что клиент правильно понимает и описывает проблему и дает консультанту полную и беспристрастную информацию.

Опытный консультант начинает эту работу с первой встречи с клиентом. Его интересует: кто связался с ним и каким образом; как его принимают во время первой встречи; какие вопросы задают; существует ли в них какой-либо подтекст; что говорит клиент о своих конкурентах; держится он свободно или напряжен и т. д.

Цель предварительного диагноза проблемы — не предложить меры для решения проблемы, а определить и запланировать нужное для этого консультативное задание или проект.

Предварительный диагноз ограничивается быстрым сбором и анализом существенной информации, которая, исходя из мнения и опыта консультанта, необходима, чтобы правильно понять проблему:

- взглянуть на нее в более широком контексте деятельности клиента, его достижений и других существующих или потенциальных деловых или управленческих проблем;
- реалистически оценить, можно ли ему помочь.

Время, отведенное на предварительный диагноз проблемы, как правило, 1–4 дня. Если задание сложное, затрагивает несколько сторон деятельности клиента, может понадобиться 5–10 дней.

Ошибки, которые совершают не только клиенты при определении своих проблем, но и некоторые консультанты:

- принятие симптомов за проблемы;
- предвзятое мнение о причинах проблем (некоторые руководители и консультанты знают, каковы должны быть причины, не утруждая себя сбором и анализом фактов);
- взгляд на проблему только с технической точки зрения (это происходит, если во внимание не принимается междисциплинарный характер управленческих проблем);
- игнорирование того, как проблема воспринимается в разных частях организации;
- незавершенный диагноз проблемы (в связи с тем, что предварительный диагноз проблемы должен проводиться быстро, консультант может не устоять перед искушением преждевременно завершить эту работу).

Важно, чтобы взгляд на организацию, ее окружение, ресурсы, цели, деятельность и достижения был динамичным и всесторонним. Динамизм означает изучение основных достижений и событий в жизни организации и возможных будущих тенденций, как они отражаются в существующих планах и оцениваются самим консультантом.

Консультант должен взглянуть на организацию всесторонне. Необходимо несколько шире оценить организацию, прежде чем подтвердить существование даже довольно ограниченной проблемы и возможности решения ее в пределах определенного круга полномочий.

Можно порекомендовать консультанту идти от общего к частному: от общих целей и показателей общей эффективности работы к причинам производительности ниже нормативной и затем к более подробному изучению отдельных областей деятельности организации. Это помогает ограничить предварительные диагностические исследования вопросами первостепенной важности или же убедить клиента в том, что шансы достичь ожидаемых результатов будут выше, если исследование учтет все аспекты работы организации.

Данный подход предполагает, что консультант, анализируя ситуацию, будет уделять значительное внимание основным взаимоотношениям и пропорциям организации-клиента:

- пропорции между основными функциями и областями деятельности (например, распределение человеческих и финансовых ресурсов на производство, маркетинг, управление);
- связь между затратами и выпуском (например, между сбытом и потребляемыми материалами, фондом заработной платы и общим числом работников);
- взаимосвязь между основными показателями производительности, эффективности и результативности (например, продуктивностью, рентабельностью, использованием ресурсов);
- взаимосвязь между показателями общей эффективности работы и основными факторами, влияющими на их величину положительно или отрицательно (например, влияние объема текущей работы на оборотный капитал и рентабельность).

Важный метод предварительного диагноза — сравнение. При отсутствии исчерпывающего детального анализа данных консультанту нужны опорные точки, которые могут направлять его в ходе предварительной оценки силы, слабости и желаемых улучшений. Это можно обнаружить путем сравнений со следующими параметрами:

- прошлые достижения (если эффективность работы организации ухудшилась и проблема в целом может быть исправлена);
- собственные планы и нормативы клиента (если реальная эффективность работы не соответствует им);
- другие сопоставимые организации (чтобы оценить, что было достигнуто в другом месте и возможно ли это в организации-клиенте);
- нормы, имеющиеся в консультативном подразделении или взятые из другого источника информации для сравнения между организациями.

При диагностике проблемы должен продолжаться диалог консультанта и клиента. Это позволяет определить отношение клиента к различным сторонам своего бизнеса, его техническим и человеческим возможностям, потенциалу для осуществления изменений. Клиент в это время лучше знакомится с консультантом и может оценить, насколько профессионально тот получает информацию,

устанавливает контакты с людьми, способен разбираться в общей ситуации и находить существенные факты среди огромного объема данных, которые можно получить в любой организации.

Основные источники информации для предварительного диагностического исследования:

- опубликованные клиентом или другой заинтересованной организацией материалы (статистические отчеты, предоставляемые государственным структурам, рекламные материалы, сообщения для печати и т. п.);
- внутренняя документация и отчеты клиента;
- документация консультативного подразделения (содержит информацию о клиенте, если он обратился туда не впервые);
- наблюдение за деятельностью организации и беседа с ключевыми людьми в организации;
- контакты с другими организациями, связанными с клиентом.

Шаг 3. Планирование задания. Выделяют следующие основные элементы планирования выполнения задания:

1. *Краткое описание проблемы.* Выводы, сделанные на основании предварительного диагноза, суммируются, и консультант представляет свое описание проблемы.

2. *Намечаемые цели и предпринимаемые действия.* Определяется план осуществления задания, цели и нужные для их достижения технические мероприятия.

При возможности цели следует представлять в виде критериев качества работы в количественном измерении, описывая выгоды, которые получит клиент, если задание будет успешно выполнено.

Самой оптимальной в данном случае является технология постановки целей по SMART, а именно:

- *Specific* — конкретная;
- *Measurable* — измеримая;
- *Achievable* — достижимая;
- *Relevant* — значимая;
- *Time-Bound* — определенная во времени.

Применение системы постановки целей по SMART позволяет ставить четкие цели, а это является залогом успеха.

Содержание критериев состоит в следующем:

- конкретность. Каждый человек представляет заявленный результат по-своему, поэтому важно конкретизировать цель в соответствии со своими представлениями;

- измеримость. Необходимо выбрать критерии, по которым будет оценен каждый этап движения к цели. Такими критериями могут быть: проценты; средние показатели; периодичность; время; стоимость;

- возможность достижения. Цели в формате SMART должны учитывать существующий опыт, ресурсы и индивидуальные особенности персонала. Необходимо соблюдать баланс между прикладываемыми усилиями и достижимостью необходимого результата: планка возможностей может повышаться постепенно, от этапа к этапу; темп деятельности может быть повышен резко; может быть поставлена задача достижения предельного результата;

- значимость. Определяется путем ответа на вопрос: зачем нужен результат? Для кого и почему важно достижение цели?

- определение даты завершения. Цель должна иметь сроки реализации — 2 недели, 4 месяца и т. п.

Социальные или качественные выгоды бывает трудно выразить в цифрах. Их описывают как можно подробнее и яснее. Следует избегать абстрактных формулировок, которые могут быть по-разному истолкованы.

3. Фазы и график выполнения задания. Этапы выполнения задания следует определять довольно детально. Характер действий консультанта и клиента меняется в зависимости от фазы. Обе стороны должны точно знать, чего ожидает другая сторона на каждом этапе. Чтобы сделать возможным контроль, план включает описание промежуточных результатов и определяет, какие отчеты и когда представляются клиенту. В конце каждой крупной фазы требуется представлять заключительный отчет, однако при длительных и сложных заданиях короткие промежуточные отчеты могут понадобиться в конце каждой подфазы или периодически, чтобы регистрировать прогресс и регулярно оплачивать услуги консультанта.

Важно определить временной график выполнения задания. Темп работы определяется потребностями клиента, но также следует учесть:

- технические, кадровые и финансовые возможности клиента и консультанта;

- осуществимый и оптимальный темп изменений;
- желательность фазового подхода к выполнению задания (начать с подразделения, которое более всего подготовлено к изменениям и желает сотрудничать, вводить новую схему сначала экспериментальным путем и т. д.).

4. *Определение ролей.* Консультант предлагает стиль консультирования, по его мнению, наиболее подходящий к характеру проблемы, мотивации и возможностям персонала клиента.

Необходимо точно описать намечаемые мероприятия, для этого нужно ответить на следующие вопросы:

Какие действия выполняет клиент, а какие — консультант?

Кто и какие данные и документацию подготавливает?

Какие будут использоваться встречи, рабочие группы, целевые группы и другие формы групповой работы и кто будет в них участвовать?

Какие специальные мероприятия по обучению и информации будут предприниматься?

5. *Планирование ресурсов.* После детального определения ролей консультант может выявить ресурсы, необходимые для выполнения задания на каждой стадии:

- ресурсы, которые предоставляет консультант (время консультанта, материал, канцелярские товары, специализированные расчеты, научно-исследовательская работа, юридическая помощь и другие услуги), включая их стоимость;

- ресурсы, которые предоставляет клиент (время руководства и персонала, мероприятия по взаимодействию, административная поддержка, конторское оборудование, средства на испытания, экспериментальную работу, вычислительные операции и т. д.).

Шаг 4. Предложение клиенту. Предлагаемое задание описывается в документе, предоставляемом клиенту для одобрения и принятия решения. Он может иметь различные названия: отчет об исследовании, техническое предложение, проектная документация, проектный план и т. д.

Следует отметить, что консультант, кроме того, что должен иметь ясное представление, как выполнять задание, должен уметь описывать свои взгляды на бумаге понятно для других людей.

Разделы предложения:

- Технический раздел. Описывает предварительные данные, полученные консультантом; его оценку проблемы; подход, который он намерен выбрать; программу работы, которую он предлагает.

- Раздел по укомплектованию штата. Приводятся имена и профили работы сотрудников консультанта, которые будут выполнять задание; старшие консультанты, нужные для руководства и контроля за работой группы в организации-клиенте.

- Раздел по квалификации консультанта. Описываются опыт и компетентность консультанта/консалтинговой фирмы в связи с требованиями конкретного клиента. Он может содержать общий подраздел со стандартной информацией, которая дается всем клиентам (включая раздел по этическим нормам и профессиональной практике консультанта), а также специальный подраздел, касающийся проведенной ранее аналогичной работы и доказывающий, что консультант был выбран правильно.

- Финансовый раздел. Указывается стоимость услуг; возможный рост стоимости; непредвиденные расходы; график и другие показатели для оплаты услуг и покрытия расходов.

Консультант может иметь стандартное описание своих деловых условий и прилагать их к предложению.

Оптимальный вариант предоставления предложения — лично вручать клиенту. В этом случае появляется возможность сразу ответить на возникающие вопросы.

Если клиент желает прочитать предложение до устного представления или вообще не желает устного представления, консультант должен все передать ему, не настаивая на встрече.

Прежде чем клиент сообщит свое решение, может пройти несколько недель или месяцев. Это зависит от того, какая организация (государственная или частная) обратилась за помощью и каким образом в ней принимаются решения.

Следует отметить, что клиент, в принципе, всегда согласен с консультантом и планирует использовать его услуги, но не одобряет некоторых аспектов его предложения. В этом случае возникает необходимость в обсуждении, цель которого — прийти к полному согласию относительно того, как действовать дальше.

Шаг 5. Контракт на консультирование. Форма контракта/договора зависит от юридической системы, которая является обычной для организации.

Консультационные услуги отнесены Гражданским кодексом РФ к услугам, оказываемым в рамках Договора возмездного оказания услуг (ст. 779). Таким образом, оказание консультационных услуг является предпринимательской деятельностью, а наиболее приемлемой для консалтинговых проектов формой является договор на оказание возмездных услуг, при котором материальный носитель результатов договора не фиксируется. В таком типе договора должны быть отражены не только обязательства консультанта, но и те условия, которые предоставит ему клиент для выполнения этих обязательств.

При составлении договора консультант и клиент должны стремиться к достижению взаимопонимания по вопросам организации их взаимодействия и взаимных обязательств сторон [см.: Маринко].

1.4. Проектная стадия консультирования

Данная стадия в целом продолжает целостный процесс консультирования. Поэтому и начинается со второго этапа этого процесса, что подчеркивает неразрывность всех элементов консультирования.

2-й этап. Установление диагноза

Цель этапа — детально и глубоко изучить проблему, стоящую перед организацией клиента, выявить факторы и силы, влияющие на нее, и подготовить всю необходимую информацию для принятия решения о том, как организовать работу по решению проблемы.

Другая цель — тщательно изучить важные аспекты взаимосвязи между рассматриваемой проблемой и общими целями и результатами деятельности организации клиента, а также определить, насколько клиент способен осуществлять изменения и эффективно решать проблемы.

План задания, подготовленный после предварительного диагноза проблемы, дает общие направления и основной график действий в фазе диагностики.

На данном этапе необходимо заново сформулировать проблему и убедиться, что клиент не передумал и не хочет, чтобы консультант занялся чем-нибудь другим.

Прежде всего консультанту следует помнить о том, что он должен установить, доказать, проверить и обосновать во время постановки диагноза, а также предусмотреть, каким будет конечный результат этого этапа, на основании которого задание сможет перейти в следующую ступень. Это включает определение проблемы, причин проблемы, других существенных связей, возможностей клиента разрешить проблему, возможных направлений дальнейших действий.

Имеются 3 основные категории проблем:

- проблемы коррекции (предполагается анализ данных о предыдущем развитии ситуации, при этом обращается внимание на внешние и внутренние факторы);
- проблемы совершенствования (проводится изучение предшествующих событий; основное внимание уделяется существующей ситуации);
- проблемы творческого развития (перед консультантом ставится задача найти совершенно новые сферы бизнеса, отыскать качественно новые способы мотивации работников, развить нетрадиционные для компании виды услуг и т. д. Это происходит, когда к помощи консультанта обращается преуспевающая компания).

Как правило, реальные проблемы, возникающие в организации, могут включать элементы всех трех типов проблем. Например, очень часто, прежде чем решить проблему коррекции, приходится находить нечто качественно новое, что ранее не существовало в организации, так как иначе невозможно остановить процесс ухудшения ситуации [см.: Маринко, с. 150].

Проблема может быть определена с помощью следующих основных характеристик:

1) *сущность или содержание*. Следует описать содержание проблемы (низкая эффективность; растущие издержки производства; нехватка квалифицированной рабочей силы; отсутствие идей относительно вложения неиспользуемого капитала), а также определить, с чем это сравнивается и на каком основании;

2) *организационное и физическое местонахождение*. Необходимо определить, в каких организационных подразделениях

(участках, отделах, филиалах) и физических объектах (заводы, здания, склады) была выявлена проблема; какие другие подразделения, возможно, затронула, насколько широко распространена в организации;

3) *«владение» проблемой.* Следует выявить, какие работники затронуты проблемой и более всего заинтересованы в ее решении; проблема является «закрытой» или «открытой»;

4) *абсолютная и относительная величина.* Определить, насколько важна проблема в абсолютных величинах (например, объем потерянного рабочего времени или денег; объем неиспользуемых производственных мощностей; потенциальная экономия); насколько она важна в относительном выражении; как она влияет на подразделение, в котором обнаружена, и на работников, которые «владеют» ею; насколько она важна для организации в целом; что получит организация от ее решения;

5) *временная перспектива.* Определить, с какого времени существует данная проблема; наблюдалась ли она один раз, несколько раз или возникает периодически; как часто она возникает; какова тенденция: проблема стабилизировалась, усиливается или ослабевает; каковы могут быть прогнозы относительно ее эволюции в будущем?

Основная задача диагностики — выявление факторов, которые вызывают проблему. В начале работы есть некоторая предварительная информация или предположения о ее возможных причинах. Они помогают выдвинуть гипотезы, причем, чем больше, тем лучше, но не поверхностного характера.

Сбор данных и их последующий анализ концентрируются в основном на гипотетических причинах, исключая гипотезы, которые не могут быть обоснованы на основании фактов, и добавляя новые, возникающие в ходе беседы с клиентом или из других источников.

Консультант должен быть способен выявить действительные причины среди множества факторов, связанных с проблемой. Также необходимо помнить о том, что любая отдельная проблема не обособлена от других и зависит от нескольких причин, причем при решении одной проблемы могут возникать другие.

На протяжении всего периода исследования нужно собирать, регистрировать, анализировать информацию и идеи относительно

решения проблемы и данные о ее характере и причинах тщательно. Это обеспечивает связь со следующей фазой планирования действий, так как предложенные действия должны логически происходить из диагноза.

Диагностическая работа должна осуществляться в 4 этапа:

- определение структуры и принятие решения о сборе данных;
- выявление фактов или сбор данных;
- анализ фактов;
- обратная связь с клиентом, включая составление отчетов и выводы, сделанные на основании диагноза.

Если консультант считает более продуктивной организацию своей диагностической работы другим способом, он должен поступать так, как считает нужным.

Шаг 6. Выявление необходимых фактов. Факты являются ключевой составляющей консультирования. Факты — это данные, отражающие реальное, объективное, не подлежащее сомнению положение дел в организации. Они требуются, чтобы получить ясную картину ситуации, точно определить проблему и связать свои предположения с действительностью. Характер собираемых фактов зависит от области деятельности, определения проблемы и целей задания.

Количество фактической информации в любой организации практически не ограничено. Ее избыточный объем легко становится неуправляемым и не может быть полностью использован для выполнения задания. Какие факты собирать и изучать, необходимо определять в тесном сотрудничестве с клиентом.

Возможно, данные придется собирать долго. В сложном случае необходимо следовать определенной логике. Например, убеждать, что каждый этап обеспечивает информацию для следующего и т. д. Это должно отражаться в рабочем плане, который согласовывается с клиентом.

При планировании сбора данных необходимо также решить, для каких аспектов проблемы и взаимосвязей не требуется детальная информация. Это касается случаев, когда консультант, благодаря своему опыту, может делать надежные выводы на основании общих сведений и путем сравнения с аналогичными ситуациями в других организациях.

Выявляя факты, необходимо определить:

- количество данных и единицы их измерения;
- точность (например, при анализе рабочего времени, чтобы установить норму времени операции, может потребоваться точность до секунды, а прогноз общего объема производства в год может делаться с точностью до ближайшей тысячи);
- степень детализации (чем больше детализированы факты, тем больше времени требуется для их сбора);
- временной период (период должен быть достаточно длительным, чтобы определить точный характер деятельности, темпы роста или спада и выявить колебания хозяйственной активности из-за сезонных вариаций или экономических циклов);
- охват (консультант должен решить, собрать ли ему всю информацию — по всем продуктам, сотрудникам, подразделениям и процессам — или отдельные ее элементы. Как правило, выбирается несколько жизненно важных пунктов, которые связаны с текущей хозяйственной деятельностью или могут стать чрезвычайно важными в будущем);
- процедуру обработки данных.

Возможны следующие типичные группировки:

1) *по событиям* — время, частота, скорость, тенденции, причины, следствия (например, количество несчастных случаев, вызванных определенными причинами, в каждый день недели за последний год);

2) *работникам* — возраст, пол, национальность, семейное положение, квалификация, род занятий, трудовой стаж, заработная плата (например, средний ежегодный заработок незамужних сотрудниц с определенным уровнем квалификации за каждый из прошедших пяти лет);

3) *продукции и материалам* — размер, стоимость, технические характеристики, источник (например, стоимость материалов по типу и размеру по инвентарной ведомости в конце последних 12 календарных кварталов);

4) *ресурсам, затратам, доходам, процессам и процедурам* — показатель производственной активности (сбыт, потребление, производство), местонахождение, центр управления, географическое распределение, использование оборудования (например, количество определенных деталей, производимое с помощью отобранных процессов в течение каждого из последних 24 месяцев).

К основным источникам получения фактов можно отнести следующие:

- *записи* — это факты, хранимые в форме, пригодной для считывания или преобразования. К ним относятся документы, компьютерные файлы, фильмы, рисунки, фотографии, графики и т. п. При этом следует помнить, что многие записи ненадежны и дают искаженную картину действительности. Часто бывает, что различные отделы имеют разные записи по одним и тем же событиям, издержкам и доходам;

- *события и условия* — это поддающиеся наблюдению действия и сопутствующие им обстоятельства. Наблюдение — метод, используемый для получения информации, которая трудно поддается записи. Консультант присутствует на проводимых мероприятиях (например, при инструктаже руководителем своих подчиненных) и следит за ходом событий, чтобы позднее суметь предложить, как все это сделать лучше.

Консультант получает с помощью наблюдения следующую информацию:

- о схеме размещения организации, складских помещений;
- потоке операций, материалов и работников;
- методах работы;
- трудовой дисциплине и темпах работы;
- условиях работы (шум, освещение, температура, вентиляция, порядок и чистота);
- отношениях и поведении руководителей старшего и среднего звена, специалистов и рабочих;
- межличностных и межгрупповых отношениях.

Прежде чем наблюдать, консультант должен объяснить работникам, зачем наблюдение понадобилось, и ясно показать, что его цель — не критика, а четкая и надежная информация о выполняемой деятельности. Наладить сотрудничество помогает обмен мнениями с наблюдаемыми, когда они могут указать все, что влияет на их деятельность и предложить пути ее улучшения.

Память — это вся информация, хранящаяся в памяти людей, которые работают в организации-клиенте, связаны с ней или могут дать информацию, полезную для консультанта.

Наиболее распространенным способом сбора данных является *беседа*. При планировании беседы консультант определяет:

Какие факты он хочет получить? Определяя, какие факты ему необходимы, консультант принимает во внимание, что может знать опрашиваемый. Например, менеджер по сбыту вряд ли будет информирован о плановом техническом обслуживании оборудования.

С кем следует беседовать? Говорить необходимо с тем, кто связан с рассматриваемым видом деятельности. Например, лучший источник информации об используемых методах найма — это менеджер по персоналу, который занимается этим вопросом.

Когда проводить беседу? Информация, полученная во время беседы, имеет больше смысла, если поступает в логическом порядке. Например, когда известна продукция, легче изучать операции по ее изготовлению.

Где вести беседу? Выбор места проведения беседы должен учитывать следующие факторы: близость к месту работы; удобство для опрашиваемого; отсутствие шума и помех.

Как вести беседу? До начала беседы консультант готовит список вопросов, которые могут выявить требуемые факты; узнает, какую работу выполняет опрашиваемый и его личные качества.

Во время беседы консультант более подробно объясняет ее цель и просит опрашиваемого помочь решить проблему, предлагает говорить свободно и спрашивает, согласен ли он на ведение записей.

Консультант не должен прерывать ответов, критиковать текущий ход дел, спорить. Тщательная запись получаемой информации и предложений гарантирует, что консультант ничего не забудет. Прежде чем уйти, консультант подтверждает то, что он записал.

Уходя, необходимо поблагодарить опрашиваемого за помощь, тем самым оставляя за собой право продолжить работу, если возникнет необходимость.

Во время беседы можно столкнуться с сопротивлением. Необходимо выяснить его причину. Если не получается с ним справиться, то смысла проводить беседу нет.

После беседы консультант перечитывает записи, намечает пункты, которые необходимо проверить и переводит надежную информацию в систематизированный архив данных по проекту. Информация, полученная в ходе одной беседы, позволяет готовить вопросы для других бесед.

Сбор данных должен охватывать всех, кто так или иначе связан с данной проблемой. В процессе сбора фактов опрашиваемые достаточно хорошо дают оценку существующим проблемам.

Консультант может принять оценки клиента относительно следующих аспектов:

- факты, знакомые клиенту (например, обычный характер работы);
- аспекты, касающиеся текущей ситуации, которые не нуждаются в большой точности (например, процент общих расходов);
- в случаях, когда требуется показать, целесообразно ли продолжать дальнейшие наблюдения (например, за частотой отказов в работе оборудования или дефицитом готовой продукции);
- когда нужно убедиться, что выгоды от усовершенствования работы заслуживают проведения более точных измерений (например, экономия от применения заменителей материалов или от изменения дизайна продукции);
- в случаях, когда оценку можно проверить (например, если оценка рабочего времени, используемого для производственного планирования и управления производственным процессом, даст такую стоимость продукции, которая позволит клиенту сбывать ее, получая значительный доход).

Прежде чем применить оценки, консультант проверяет их обоснованность на основе достоверного опыта. Для этого эффективно использовать известные величины объема, количества или стоимости за недавний период времени. Выбранные показатели указанных величин сравнивают с производением оценочной величины для единицы продукции на их количество.

Другой способ проверить правильность оценки — сравнить оценочные величины с данными, записанными для других случаев. Это необходимо делать с осторожностью, поскольку сравнение будет справедливым лишь в том случае, если данные были получены при идентичных обстоятельствах.

Шаг 7. Анализ фактов. Прежде чем подвергнуть данные анализу, их следует отредактировать и провести тщательный отбор. При этом проверяют их полноту, ясность записей и их представления, исключают или исправляют ошибки.

Систематизация данных начинается до того, как они появились, путем установления критериев их организации и табулирования. Основными критериями систематизации данных, применяемыми консультантом, являются следующие: время; место; ответственность за факты и события; структура единиц и процессов; воздействующие факторы.

Анализ систематизированных данных может осуществляться с помощью следующих методов:

1. *Причинно-следственного*. Его цель — выявить причинные связи между условиями и событиями. Если известны причины, которые привели к определенным ситуациям, результатам или проблемам, действия можно сконцентрировать на этих причинах и попытаться их изменить.

Трудности и недостатки причинно-следственного анализа:

- *Причина и следствие*. Часто наблюдаются условия, которые влияют друг на друга, и есть опасность принять причину за следствие. Например, связь между отрицательным социально-психологическим климатом в коллективе и низкой эффективностью работы организации. Что здесь является причиной, а что следствием?

- *Основная, или первичная, причина*. Иногда возникает цепь причин, поэтому необходимо принять одну проблему за основную и решать ее.

- *Множественные причины одного следствия*. Часто проблема имеет две или несколько причин, хотя одна из них может быть более важной, чем другие. Это обычно наблюдается при проблемах с коллективом (на поведение и эффективность работы руководителя влияют одновременно проблемы, с которыми он сталкивается на работе или дома).

- *Множественные следствия одной причины*. Часто происходит следующее: одно условие становится причиной целого ряда следствий. Например, наличие этнической группировки в организации может быть причиной множества кадровых, управленческих и деловых проблем.

2. *Сравнения*. Цель этого метода — установить будущие стандарты и таким образом осуществлять руководство выработкой предложений.

В этих случаях для сравнения часто используются примеры, модели и стандарты вне рамок организации и даже за пределами

данной отрасли. Консультант выясняет, допускает ли разнообразие условий такое сравнение, особенно если оно должно быть использовано не для общих выводов, а для конкретных предложений клиенту относительно того, что он должен делать.

3. *Анализа будущего.* Цель данного метода — определение возможных путей развития ситуации в будущем. Данные по будущим тенденциям, взятые из различных внешних источников информации, следует изучать с осторожностью, убеждаясь в их достоверности.

Шаг 8. Установление обратной связи с клиентом. Обратная связь предоставляет клиенту информацию, которая может:

- сообщить ему нечто новое и важное относительно его организации;
- позволить ему понять, какой метод применяет консультант и как он продвигается в своем исследовании;
- повысить степень участия клиента в выполнении задания;
- помочь консультанту оставаться на правильном пути или, если необходимо, изменить направление исследований.

Обратная связь заключается в том, что клиенту представляется не просто любая полезная информация, а собранная, проанализированная и отобранная консультантом при работе с клиентом. В то же время обратная связь с клиентом — это одновременно и метод вмешательства, применяющийся для того, чтобы вызвать изменения.

Обратная связь должна предназначаться для того, от кого консультант ожидает получить дальнейшую помощь, дополнительную информацию или какие-либо действия, связанные с рассматриваемой проблемой. Следует учитывать, что некоторая информация, безусловно, будет конфиденциальной (предназначена для отдельных лиц или только высшего руководства) и не может быть сообщена большому числу работников.

Шаг 9. Отчет по диагностике. Отчет — это также форма обратной связи. Учитывая, что некоторые проекты могут заканчиваться на этапе диагностики и не имеют продолжения, в этом случае диагностический отчет будет служить также итоговым отчетом.

3-й этап. Планирование действий

Данный этап включает выработку одного или нескольких решений диагностированной проблемы, выбор одного из альтернативных вариантов решений, представление предложений клиенту и подготовку к осуществлению решения, принятого клиентом.

Основы для эффективного планирования действий закладываются высококвалифицированной диагностической работой, т. е. детальным, точным и всесторонним анализом проблемы и ее причин, а также факторов и сил, влияющих на процесс перестройки в организации-клиенте.

Цель данного этапа — выработать что-то новое. Следует отметить, что не для каждой проблемы нужны совершенно новые подходы. Часто просто нет необходимости вырабатывать новые решения, так как они были уже выработаны ранее: достаточно обнаружить их и перенести на новую почву. Однако даже для такого переноса нужны воображение и творческие способности.

Шаг 10. Выработка решений. Клиент ожидает, что консультант определит оптимальное решение его проблемы. Однако когда начинается планирование действий, редко удается сразу же указать очевидное наилучшее решение (хотя это и может случиться).

Большинство управленческих проблем обычно решаются несколькими способами и в большинстве случаев число альтернативных вариантов достаточно велико.

Консультант может знать о некоторых возможных решениях, но не представлять себе их все. Часто ситуация настолько сложна и неповторима, что сразу определить, что конкретно нужно сделать, невозможно. В новых ситуациях нельзя пользоваться старыми подходами, так как консультанты по вопросам управления работают в области, которая быстро меняется.

Контрольный список предварительных вопросов для рассмотрения на данном этапе:

- Чего следует добиться с помощью новых мер: какого уровня производительности? какого качества продукции? каких новых изделий, видов услуг или родов деятельности?
- Чем новая ситуация будет отличаться от прежней: видами изделий, услуг или деятельности? методом? оборудованием? местонахождением?

- Будут ли результаты иметь долгосрочный характер: меняется ли область, в которой работает клиент, и его рынок так быстро, что вскоре может отпасть необходимость в данном новом изделии, виде услуг или роде деятельности? существует ли возможность, что люди вернутся к текущей практике ведения дел?

- Какие трудности возникнут: сопротивление со стороны персонала? опасные условия труда? перепроизводство? нехватка материалов?

- Кого затронут изменения: готов ли персонал их принять? что следует сделать, чтобы его подготовить? следует ли соответственно изменить что-либо в других местах?

- Каково наилучшее время для осуществления изменений: в конце сезона? во время отпусков? в конце финансового периода? в начале нового календарного года? в любое время?

Ключевая цель заключается в выявлении всех интересных и осуществимых альтернатив и их оценке, прежде чем тщательно проектировать и планировать мероприятия по одному предложению. Только в этом случае консультант будет уверен в том, что делается все возможное, чтобы помочь клиенту. Клиент, в свою очередь, убедится, что его не торопят и не вынуждают принять решение.

При определении направлений поиска решений следует принимать во внимание характер проблемы, в особенности:

- ее технические характеристики (функциональная область; приемы или методы, которые должны быть изменены);

- сложность (технические, финансовые, человеческие и другие аспекты управления; значение для организации-клиента; необходимость уважать отраслевые технические стандарты);

- степень новизны (знакомы ли консультант и клиент с рассматриваемой проблемой; необходимо ли выработать совершенно новое решение или можно использовать готовое, неизменное или переработанное с учетом новых условий).

Консультант совместно с клиентом должны определить, направить поиск в сторону уже имеющегося решения или искать новое оригинальное решение. Необходимо решить, насколько далеко может зайти этот поиск — должен ли он ограничиться организацией-клиентом или может распространиться на другие организации?

Разрабатывая пути улучшения ситуации, консультант часто прибегает к уже имеющемуся опыту. Он рассматривает методы,

успешно применявшиеся в других случаях на основании информации, источниками которой могут служить:

- предыдущие задания, которые выполнял консультант; архивы и документация, хранящиеся в консалтинговой фирме;
- коллеги по консалтинговой фирме, которые работали в аналогичных условиях; профессиональная литература (включая периодические издания);
- изготовители оборудования, которые могли внести усовершенствования;
- сотрудники других отделов в организации-клиенте, которые могут быть знакомы с рассматриваемым процессом;
- организации, которые готовы поделиться своим опытом.

В поиске путей решения проблемы следует рассмотреть все возможные источники. В простых случаях достаточно использовать метод, примененный в другой организации. Это легче сделать, если проблема носит характер коррекции или совершенствования.

При решении проблем творческого характера, которые требуют новаторских подходов, консультант вместе с сотрудниками клиента должны будут вырабатывать решения самостоятельно.

В этой связи полезно рассмотреть некоторые *принципы творческого мышления*, которое можно определить как связывание вместе предметов или идей, которые ранее не были связаны. Процесс творческого мышления включает следующие стадии:

1. *Подготовка*. Сбор всех известных фактических данных; использование аналитического мышления, насколько это возможно; определение проблемы с различных сторон.

2. *Мыслительные усилия*. Использование дивергентного мышления, которое ведет либо к возможному решению проблемы, либо к фрустрации (разочарованию).

3. *Инкубация*. Проблема остается в подсознании, в то время как человек занимается другими делами. За это время слабеет эмоциональное торможение и противодействие новым идеям, а также возникает возможность воспринять новые идеи, которые могут возникнуть за это время.

4. *Озарение*. Вспышка озарения дает ответ и возможность решения рассматриваемой проблемы.

5. *Оценка*. Анализ всех идей, полученных на предыдущих стадиях, с целью нахождения возможных решений.

Также следует помнить, что творческое мышление ограничивается следующими факторами: самоограничением; верой в то, что всегда имеется один правильный ответ; стремлением дать ожидаемый ответ; отказом от попытки бросить вызов очевидному; поспешностью в оценках; боязнью выглядеть глупо.

Чем лучше консультант понимает процесс творческого мышления, тем полнее он использует творческие способности в поиске решений сложных управленческих проблем и прежде всего потому, что воздерживается от преждевременных суждений.

Шаг 11. Оценка альтернатив. Оценка альтернатив — не разовая акция, предпринимаемая исключительно в определенный момент в ходе выполнения задания.

В начале выполнения задания консультант уделяет большое внимание определению базисного периода, в течение которого данные будут собираться и использоваться для сравнения новых решений с существующими. Когда клиент окончательно останавливается на каком-либо одном из решений, необходима тщательная оценка.

В управленческом консультировании преобладают следующие ситуации:

- идеальные альтернативы редки и в большинстве случаев приходится сопоставлять положительные и отрицательные последствия нескольких альтернативных решений;
- количество критериев велико: основным отвечают все альтернативы, и приходится принимать решения по другим критериям;
- некоторые важные критерии (особенно факторы окружающей среды, социальные, человеческие и политические) трудно или совсем невозможно количественно оценить;
- оценка включает ряд критериев, которые прямо не сопоставимы (например, финансовые и политические);
- в оценке присутствует сильный субъективный элемент: при отсутствии неоспоримых данных кто-то должен решить, насколько и в каком случае важны различные критерии.

Какой метод оценки применять, консультант выбирает с учетом характера и сложности конкретного случая.

Шаг 12. Предложение по осуществлению изменений. После того как выработка предложений по изменениям и оценке

альтернативных решений достигла определенной стадии, консультант должен решить, когда и в какой форме предъявить предложения клиенту.

При долгосрочных и сложных заданиях, включающих стратегические вопросы и крупные вложения, персонал клиента обычно тесно участвует в их осуществлении и постоянно информирует высшее руководство о ходе дел.

Консультант представляет отчеты о ходе работ и ожидает от клиента помощи на определенных этапах. В сущности, информация, которую клиент получал из предыдущих отчетов и других контактов с консультантом, суммируется, подтверждается и выносится на рассмотрение для принятия решения.

Большинство консультантов предпочитают предъявлять предложения в устной форме, при поддержке с помощью письменных документов и аудиовизуальных средств, необходимых для обоснования.

Часто требуется скомбинировать устное и письменное предъявления предложений. Можно сделать устное представление и оставить документацию, а после ее детального изучения провести следующую встречу. Клиент также может предпочесть сначала получить предложение в письменной форме, а затем организовать встречу для устного представления.

Цель представления предложений — получить согласие клиента на предлагаемые рекомендации.

Поэтому консультант должен предъявлять предложения логически последовательно и излагать свои рекомендации эффектно, чтобы у клиента не было колебаний при их принятии.

Предложения лучше не предъявлять, если нет уверенности, что шансы на их принятие высоки.

Консультант должен быть абсолютно честен с клиентом, особенно когда он объясняет *степень риска* (решение никогда ранее не использовалось; некоторые сотрудники, по-видимому, будут против него; реальные затраты могут быть выше, чем планировалось); а также *условия, которые клиент должен создать и поддерживать* (необходима высокая дисциплина в регистрации исходных данных; некоторые члены высшего руководства должны быть перемещены).

Шаг 13. Планирование действий по реализации решений. Эффективное предложение по изменениям показывает не только, что следует внедрить, но и как это сделать. Во всех случаях в предложения необходимо включить план работы по осуществлению изменений.

Именно клиент, а не консультант должен решить, какое из предложений будет выбрано и использовано. Ни при каких обстоятельствах клиент не должен чувствовать, что консультант сделал свой собственный выбор, которому нужно следовать. Ведь тот, кто считает, что решение ему навязано, не будет особо активен на стадии внедрения и воспользуется первой же возможностью, чтобы обвинить консультанта, если дела пойдут не так, как предполагалось.

4-й этап. Внедрение

С точки зрения клиента, внедрить изменения, ведущие к реальным улучшениям, — основная цель любого консультационного процесса. Если нет внедрения, процесс консультирования нельзя считать завершенным. Такая ситуация складывается, если клиент не принимает предложения консультанта, представленные в конце фазы планирования действий.

Бывает также, что консультант не находит никакого решения проблем клиента, поскольку проблема в предлагаемой формулировке не имеет решения. Подобную ситуацию также следует выявлять и перепланировать работу над предложениями на раннем этапе, чтобы при выработке программ действий получать реалистичные предложения.

Шаг 14. Оказание помощи в реализации решений (планирование и контроль). За осуществление предложений отвечает клиент. Именно он, а не консультант принимает управленческие решения и следит за тем, чтобы они были реализованы на практике.

Чем сложнее задание, тем выше вероятность того, что внедрение будет не менее, а даже более сложным делом, чем диагностика и выработка программ действий.

Консультанту не следует участвовать во внедрении в следующих случаях: если проблема относительно проста и не ожидается никаких технических или других трудностей, а также если

совместная работа в фазах диагностики и выработки программ действия показывает, что клиент очень хорошо понимает проблему и может справиться с внедрением без посторонней помощи.

Иногда к концу фазы планирования действий стоимость выполнения задания превышает возможность бюджета или руководитель организации может посчитать, что участие консультанта в фазе внедрения потребует больших расходов, которых можно избежать. В данном случае поможет обсуждение.

Обеспечить участие консультанта на этапе внедрения без необходимости больших расходов помогут следующие решения:

- размер консультативной группы, присутствующей в организации-клиенте, постепенно сокращается;
- на протяжении всего этапа внедрения остается только один консультант, который при необходимости помогает и предоставляет дополнительные специальные знания своего подразделения;
- консультант занимается только наиболее сложными задачами на этапе внедрения, оставляя всю остальную работу клиенту;
- консультант встречается с клиентом периодически или в определенные (оговоренные) моменты, чтобы следить за ходом работ и оказывать консультационные услуги;
- консультант вмешивается в работу только по просьбе клиента.

Планирование мероприятий по внедрению является важным процессом. Нельзя ожидать от людей активного участия, если не определены их роли.

Программа внедрения должна предусматривать контролируемые и, по возможности, измеримые результаты отдельных задач, операций и этапов. Чем сложнее выполняемое задание, тем больше шансов, что рабочую программу придется корректировать несколько раз на протяжении этапа внедрения. Корректировка облегчается, если заданию присуща внутренняя гибкость.

Шаг 15. Корректировка предложений. Перед началом мероприятий по внедрению консультант проверяет, все ли условия выполнены. На начальной стадии использования новой системы и затем в течение некоторого времени консультант готов ответить на любые вопросы и помочь сотрудникам клиента немедленно решить любые возникающие проблемы.

Когда решение окончательно принято и начался этап его внедрения, у лиц, ответственных за это, включая консультанта, могут появиться запоздалые соображения. Данное явление известно как «диссонанс сознания». Прежде чем принять решение, работники, ответственные за него, обычно слишком долго концентрируются на преимуществах новой и недостатках существующей или альтернативной схемы. Однако после того, как все решено, начинается процесс внедрения и неизбежно появляются первые проблемы: значительное время тратится на рассмотрение преимуществ предыдущей и отвергнутой схемы и недостатков новой, внедряемой. В этом случае необходимо следовать принципу: «Не спеши с планированием работ, а затем не спеши с работой по плану».

Совместно с клиентом консультант должен регулярно оценивать ход внедрения. График работ, применяемых методов и первоначальный план внедрения корректируются по необходимости, но в организованном порядке, причем поспешных решений, принимаемых в состоянии паники, следует избегать. Консультант на данном этапе должен быть выдержанным.

Шаг 16. Обучение персонала. Наиболее эффективный метод — подготовка персонала клиента путем прямого сотрудничества с консультантом при решении проблем.

Опытный консультант использует любую возможность, чтобы не только передать рутинную работу (например, сбор данных) персоналу клиента, но и вовлечь его в более сложные операции, требующие профессионального умения, опыта и побуждающие к самообразованию. Так как это дает хорошие возможности для обучения, целесообразно назначить на данную работу людей с хорошими способностями, а не тех, кого можно освободить от обычных обязанностей на требуемый период.

Обучение может охватывать многих работников в организации и требовать точно определенной по графику программы подготовки, которая начинается до стадии внедрения и может продолжаться на первой его стадии.

Здесь возможен ряд подходов:

- подготовка консультантов без отрыва от производства;
- подготовка инструкторов консультантом;

- подготовка экспериментальных групп, которые затем будут обучать остальной персонал;
- организация официальных подготовительных курсов для работников организации (ведутся консультантом, специальными инструкторами, приглашенными для этой цели, или штатными тренерами организации);
- участие отдельных сотрудников в подготовительных курсах за пределами организации;
- организация ознакомительных программ для работников, которые непосредственно не участвуют в процессе, но должны быть информированы о происходящем.

Системы поддержания и контроля нового порядка должны предохранять от «откатывания назад», что вполне может случиться до тех пор, пока люди не забудут, что они делали до внедрения изменений.

Система контроля не обязательно должна поддерживать схему в одинаковом состоянии. Через какое-то время любой элемент реорганизации начинает устаревать.

Консультант должен только выявлять ключевые моменты, когда возможны значительные отклонения, и назначать соответствующее время контроля.

1.5. Послепроектная стадия консультирования

Завершение — конечный этап процесса консультирования. Каждый проект должен быть доведен до конца, когда цель достигнута и помощь консультанта больше не нужна.

Недостаточно выполнить задание профессионально. Завершение работы и уход консультанта также должны быть полностью профессиональными, когда время и форма выбраны соответствующим образом и удовлетворены клиент и консультант.

Это завершающая стадия консультирования, от которой очень часто зависит, смогут ли в дальнейшем консультант и заказчик успешно взаимодействовать. Поэтому каждому этапу этой стадии консультирования необходимо уделить пристальное внимание.

5-й этап. Завершение работы

Необходимо планировать прекращение сотрудничества. Некоторые проекты завершаются слишком рано, в тот период, когда:

- работа консультанта над проектом не может быть завершена;
- клиент переоценил свои способности для завершения проекта, не обладает достаточной подготовкой для этого;
- бюджет клиента не позволяет завершить работу;
- консультант торопится начать другое задание.

Некоторые проекты завершаются позднее, чем необходимо:

- консультант берет на себя технически сложный проект, не убедившись в том, что клиент достаточно подготовлен, чтобы продолжить его самостоятельно;

- работа нечетко сформулирована и в ходе выполнения задания возникают новые проблемы;

- консультант старается остаться дольше, чем это необходимо.

Чтобы избежать данных ситуаций, вопрос своевременного окончания сотрудничества нужно обсудить в самом начале процесса консультирования. Контракт на консультирование должен предусматривать, когда и при каких обстоятельствах задание будет завершено.

Завершающий этап охватывает два одинаково важных аспекта консультационного процесса:

- работу, для которой был приглашен консультант;
- взаимоотношения между консультантом и клиентом.

При уходе консультанта завершаются взаимоотношения «консультант — клиент». То, каким образом прекращаются эти взаимоотношения, будет влиять на то, захочет ли клиент вновь обратиться к данному консультанту.

В идеале обе стороны должны быть удовлетворены отношениями, которые существовали между ними при выполнении задания. Это относится и к оплате услуг (обе стороны должны считать, что за оказанные услуги заплачена справедливая цена).

Шаг 17. Оценка результатов. Оценка — наиболее важная часть завершающего этапа любого консультационного процесса. Без нее невозможно установить, выполнены ли поставленные задачи и оправдывают ли полученные результаты затраченные на них средства.

Часто бывает, что оценка не проводится. Это связано с тем, что трудно оценить изменения в организационных и человеческих системах. На них могут действовать многочисленные факторы и может быть сложно определить, что изменилось после консультационной работы.

Эффективная оценка требует совместных усилий консультанта и клиента. Клиент оценивает не только задание, но и консультанта, и его работу, а также может проводить самооценку собственного управленческого мастерства.

Консультант оценивает собственную работу и действия клиента. При консультировании оцениваются:

- *преимущества, получаемые клиентом.* Эти преимущества характеризуют осуществленные изменения, которые должны рассматриваться как улучшение работы организации. Преимущества оценивают путем сравнения двух ситуаций: до и после выполнения задания. Это возможно, если оценка предусматривалась при планировании задания, т. е. если определены критерии, по которым полученные результаты будут измеряться и оцениваться.

- *процесс консультирования.* Оценка процесса консультирования основана на представлении, что на его эффективность сильно влияют результаты выполнения проекта.

В зависимости от используемых методов процесс может становиться более или менее эффективным. При оценке проведенной работы необходимо это выяснить.

Должны быть оценены следующие основные характеристики процесса консультирования:

1. *План задания (проекта).* Полезно начать с рассмотрения самого начала взаимоотношений. Это будет включать в себя следующие вопросы:

- Был ли план осуществления задания ясным, реалистичным и соответствовал ли он нуждам клиента и конкретной ситуации?

- Давало ли первоначальное определение целей и средств хорошую основу для осуществления плана задания? Были ли цели достаточно сложными, но выполнимыми?

- Был ли соответствующим образом определен, обсужден и принят выбранный стиль консультирования? Сообщали ли работникам о их роли и обязанностях с самого начала?

2. Количество и качество средств для выполнения задания.

Оценивать следует как требуемые для осуществления задания по плану средства, так и обеспеченные сторонами. Основными вопросами являются следующие:

- Обеспечил ли консультант для выполнения задания группу требуемого размера, структуры и уровня компетентности?
- Обеспечил ли клиент ресурсами, необходимыми для выполнения задания?

3. Применяемый характер (план) консультирования.

В данном разделе стороны ретроспективно оценивают происходившие события и взаимоотношения, существовавшие в ходе выполнения задания, в частности, задаются вопросы:

- Каков был характер взаимоотношений между сторонами?
- Существовала ли атмосфера взаимного доверия, понимания, уважения и поддержки?
- Был ли использованный стиль консультирования правильным?
- Соответствовал ли он возможностям клиента и решаемой задаче?
- Были ли использованы все возможности, чтобы повысить степень участия клиента в выполнении задания?
- Уделялось ли соответствующее внимание проблеме подготовки кадров при выполнении задания?

4. Руководство выполнением задания консультантом и клиентом. Недостатки и ошибки в первоначальном плане могли быть скорректированы и изменены в соответствии с меняющимися условиями. При оценке ставятся следующие вопросы:

- Была ли присуща первоначальному плану необходимая гибкость?
- Как консультант осуществлял руководство и поддержку проекта?
- Как клиент контролировал выполнение проекта?
- Проводилась ли промежуточная оценка в ключевые моменты выполнения задания? Какие действия предпринимались на ее основании?

Оценка должна быть представлена в виде короткого отчета, который может стать частью заключительного по выполнению

задания или представляться отдельно, например, если результаты оценивают через несколько месяцев после завершения проекта.

Оценка должна проводиться, когда задание близко к завершению, уже видны некоторые полученные преимущества и можно оценить процесс консультирования ретроспективно.

Оценка в конце выполнения задания наиболее важна. Но она не должна быть единственной. Следует предусмотреть промежуточные оценки в конце фаз диагностики и выработки программ действий и рассматривать их как обычную часть совместного контроля сторон за выполнением проекта.

Шаг 18. Конечный отчет. До и во время выполнения задания клиент получал несколько отчетов о ходе консультирования. При относительно коротких заданиях это может быть единственный отчет всеобъемлющего характера. При более долгосрочных заданиях он может содержать упоминания о предыдущих отчетах и вдаваться в подробности лишь событий, происшедших после написания последнего из них.

Заключительный отчет должен указывать на реальные преимущества, полученные в результате изменений, и давать клиенту откровенные рекомендации о том, что нужно предпринять или чего следует избегать в будущем. В заключительном отчете проводится оценка полученных преимуществ, если он носит практический характер, т. е. если консультант покидает клиента после периода внедрения, нуждающегося в оценке. В других случаях данная оценка может быть представлена позднее.

Оценивая реальные преимущества, консультант демонстрирует правильность и точность как предварительной оценки (которая дается при предъявлении задания клиенту в качестве предложения), так и оценки альтернативных решений (предъявляемых клиенту для решения перед фазой внедрения).

Оценка преимуществ даст объективную информацию, только если внедрение продвинулось достаточно далеко, а условия работы нового метода и системы стали нормальными и стабильными. Консультант подчеркивает прямые выгоды, полученные в результате выполнения задания, и оставляет рассмотрение косвенных выгод (например, отсутствие роста постоянных издержек) клиенту.

Представляя преимущества, в отчете нужно особо выделить поддающиеся измерению экономические, финансовые и социальные выгоды, которые были или будут получены в результате повышения эффективности работы. Однако отчет должен также содержать описание новых умений, навыков, систем и форм поведения, возникающих при выполнении задания, и подчеркивать их влияние на рост эффективности работы.

Хотя работа консультанта завершена, он показывает клиенту организацию в перспективе, указывая на возможные дальнейшие усовершенствования, узкие места, факторы риска, необходимые мероприятия и т. д., в любом случае он должен высказать предложения о том, как новую систему, внедренную с его помощью, следует поддерживать, контролировать и развивать после его ухода.

В заключительном отчете также отражается достигнутое соглашение о последующих услугах.

Шаг 19. Расчет по обязательствам. Проводятся окончательные финансовые расчеты клиента с консультантом.

Шаг 20. Планы будущего сотрудничества. Клиент и консультант часто договариваются, завершив конкретное задание, не прекращать полностью рабочие взаимоотношения. Если консультант убежден, что может еще что-то предложить и продолжение работы в интересах клиента, он указывает это в заключительном отчете.

Оказание последующих услуг — важный источник информации о реальном воздействии выполненных работ и о новых проблемах, которые могут возникнуть в организации-клиенте. В результате разрабатываются новые формы деятельности, причем совершенно бесплатно, для консультирующей организации, если последующая работа осуществляется за плату.

При этом не следует давить на клиента, заставляя его принять последующие услуги, если он считает, что они ему не нужны. При этом можно прийти к соглашению, что последующая оценка будет проведена, например, через 6–12 месяцев после завершения задания.

Клиент может захотеть поддерживать более постоянные рабочие взаимоотношения с консультантом, работой которого он удовлетворен. В этом случае оказываются так называемые постоянные

услуги. При этом консультант работает с клиентом в течение согласованного количества дней в месяц или квартал. Содержание определяется заранее или в каждом случае клиент сообщает, чего он хочет. Многие контракты на постоянные услуги — следствие успешно завершенных консалтинговых проектов.

Шаг 21. Уход консультанта. Консультанту необходимо помнить о том, что о его работе в организации должно остаться положительное впечатление.

В заключение представим пример распределения работ по этапам консультационного проекта (табл. 1.5).

Таблица 1.5

Пример распределения работ по этапам проекта и срокам

Этапы проекта	Продолжительность	Состав работ
Подготовка	2–4 дня	Первая встреча; постановка проблемы; заключение договора
Диагностика	2–3 недели	Экспресс-анализ; выполнение проблем; отчет
Выбор проблем и формирование оргструктуры	1,5–2 недели	Выбор совместно с клиентом приоритетных проблем; формирование структуры для разработки и реализации программ
Разработка и реализация программ	8–10 месяцев	Разработка программ и детальных графиков; обучение; реализация программ и графиков; контроль за ходом реализации; корректировка
Завершение	1 месяц	Взаимная оценка результатов; итоговый отчет; уход консультанта или заключение нового контракта

Итак, процессное консультирование — это достаточно длительный и кропотливый процесс работы консультанта и организации-клиента. Но, несмотря на это, в последнее время складывается ситуация, когда все большее число консультантов используют именно его, а соответственно все большее количество руководителей

организаций пользуются услугами именно консультантов по процессу.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. В чем состоит различие между стадией, этапом и процессом консультирования?
2. Определите цель и задачи процессного консультирования.
3. Опишите содержание деятельности консультанта на предпроектной стадии консультирования.
4. Назовите основные проблемы установления первоначального контакта консультанта и клиента.
5. Что такое предварительная диагностика, когда и кем она осуществляется?
6. Опишите содержание деятельности консультанта на проектной стадии консультирования.
7. Как осуществляется сбор фактов в процессе консультирования?
8. Охарактеризуйте стадии творческого мышления.
9. Опишите содержание деятельности консультанта на послепроектной стадии консультирования.
10. Какую работу необходимо выполнить клиенту, чтобы обеспечить успех реализации принятых предложений?
11. Каким образом осуществляется контроль за внедрением изменений?

Глава 2

РАБОТА ПСИХОЛОГА С КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Классификации конфликтов в организации и организационных конфликтов

Рассмотрение этого вопроса стоит начать с определения двух понятий: конфликт в организации и организационный конфликт.

Конфликт в организации — понятие более широкое, под ним понимается конфликт людей в организации. Под конфликтом в организации мы вслед за К. В. Решетниковой будем понимать «тип организационного взаимодействия, основанный на наличии актуализированных противоречий в интересах, целях, ценностях относительно разных средств регуляции поведения и проявляющийся в столкновении и борьбе активно взаимодействующих субъектов (людей, групп, подразделений, организаций)» [Решетникова, с. 28]. Поскольку конфликт в организации между людьми всегда опосредован личностными особенностями людей, то его можно рассматривать в качестве предметного поля психологии конфликта.

Можно сказать, что психология конфликта, как отрасль психологии, занимается изучением личностных особенностей носителей конфликта. Например, то, как мы относимся к конфликту, как его переживаем, воспринимаем и, как результат этого, решаем конфликт — все это является предметом психологии конфликта и объектом работы психолога в организации.

Организационный конфликт отражает объективные противоречия в организации. Организационная конфликтология как часть менеджмента занимается исследованием объективных организационных противоречий. Под организационным конфликтом мы будем понимать особый тип взаимодействия, в основе которого лежат противоречия в интересах, целях, ценностях, концентрирующиеся в рамках формальной структуры организации.

Чтобы эффективно управлять подобного рода конфликтами, необходимо знать их типы. Рассмотрим сначала типы конфликтов в организации, а затем типы организационных конфликтов.

Поскольку конфликты в организации мы понимаем как конфликты в организации между людьми, хотя и опосредованные организационными противоречиями, то типы таких конфликтов включают в себя все типы психологических конфликтов.

Самой распространенной типологией здесь является типология, основанная на участниках конфликта. В нее входят:

- внутриличностные (личностные) конфликты, которые рассматриваются как «состояние более или менее длительной дезинтеграции личности, выражающееся в обострении существующих ранее или в возникновении новых противоречий между различными сторонами, свойствами, отношениями и действиями личности» [Мерлин, с. 103]. Наибольший интерес здесь представляет внутриличностный ролевой конфликт руководителя [см.: Ерина; Методы социальной психологии];

- межличностные конфликты, которые могут быть определены как ситуации противостояния участников, воспринимаемая ими значимая психологическая проблема, требующая своего разрешения и вызывающая активность сторон, направленная на преодоление возникшего противоречия и разрешения ситуации в интересах обеих или одной из сторон [см.: Гришина, с. 88]. Межличностные конфликты, в свою очередь, делятся на вертикальные (между сотрудниками, занимающими одинаковую должность) и горизонтальные (между подчиненными и начальниками). Причины возникновения противоречий могут быть различными: перекладывание обязанностей друг на друга, ощущение несправедливого отношения руководства, зависимость результата сотрудников друг от друга и т. д. Спровоцировать конфликт в организации могут не только разногласия по поводу рабочих моментов, но и проблемы в общении, личная неприязнь между коллегами;

- конфликт между личностью и группой (подразделением, организацией), возникающий, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности и эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Например, обсуждая на собрании возможности увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем

снижения цены, а кто-то один будет твердо убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли и создаст мнение, что их продукция по качеству ниже, чем продукция конкурентов;

— межгрупповой конфликт. Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Конфликты между этими группами определяют разнообразие межгрупповых конфликтов. К межгрупповому конфликту среди формальных групп можно отнести конфликт между штабным и линейным персоналом, между дневной и ночной сменой медицинского персонала, между отделом сбыта, как правило, ориентированного на покупателя, и производственным отделом, который больше заботится о соотношении затрат и эффективности. В качестве межгруппового конфликта, который развивается между организацией и внешней средой, может выступать ситуация между руководителями и владельцами предприятий с конкурентами, клиентами, поставщиками и т. д.

По своим последствиям конфликты делятся на конструктивные и деструктивные.

Выделяют следующие последствия конструктивного развития конфликтов для организации:

1. Проблема решается таким путем, который устраивает все стороны, и все чувствуют себя причастными к ее решению.

2. Совместно принятое решение быстрее и лучше претворяется в жизнь.

3. Стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спорных вопросов.

4. Практика разрешения конфликтов между руководителем и подчиненными разрушает так называемый синдром покорности — страх открыто высказать свое мнение, отличное от мнения старших по должности.

5. Улучшаются отношения между людьми.

6. Люди перестают рассматривать наличие разногласий как «зло», всегда приводящее к дурным последствиям.

Деструктивные конфликты имеют следующие последствия для развития организации:

1. Отсутствие стремления к сотрудничеству, непродуктивные, конкурентные отношения между людьми.

2. Представление об оппоненте как о «враге», о его позиции — только как об отрицательной, а о своей позиции — как об исключительно положительной.

3. Сокращение или полное прекращение взаимодействия с противоположной стороной.

4. Убеждение, что «победа» в конфликте важнее, чем решение реальной проблемы.

5. Чувство обиды, неудовлетворенность, плохое настроение.

По уровню развития конфликты делятся:

— на стычки (мелкие неприятности, не представляющие угрозы для взаимоотношений);

— столкновения (расширение круга причин, вызывающих ссоры, уменьшение желания взаимодействовать);

— кризисы (окончательное решение о разрыве отношений, эмоциональная неустойчивость участников до физического насилия) [Дэна, с. 29].

С точки зрения взаимосвязей, существующих между людьми в процессе их трудовой деятельности, конфликты бывают горизонтальные и вертикальные [Гришина с. 99]. Они представлены в табл. 2.1.

Таковы некоторые типологии конфликтов, разработанные в рамках психологии, которые могут возникнуть в организации.

К типологии организационных конфликтов, разработанной в менеджменте, можно отнести типологию К. В. Решетниковой, предлагающую следующие основания классификации организационных конфликтов:

— в сфере целей (индивидуальные, подразделения и организации);

— в сфере средств (материальные ресурсы, власть, информация, персонал, культура, временной ресурс).

Эти два основания К. В. Решетникова совмещает с учетом уровня локализации противоречий. В результате она выделяет позиционные конфликты [см.: Решетникова, с. 65], представленные в табл. 2.2:

- 1) противоречия в целях отдельных рабочих мест;
- 2) противоречия в целях рабочего места и подразделения (дивергенция целей на уровне одного подразделения);
- 3) противоречия в целях рабочего места и организации в целом;
- 4) противоречия в целях различных подразделений;
- 5) противоречия в целях подразделения и организации;
- 6) противоречия в целях различных организаций.

Таблица 2.1

Типы социально-психологических производственных конфликтов

Типы конфликта	Горизонтальный конфликт	Вертикальный конфликт снизу вверх	Вертикальный конфликт сверху вниз
Препятствие достижению основных целей совместной деятельности	Действия одного препятствуют успешной деятельности другого	Руководитель не обеспечивает возможности успешного достижения цели деятельности подчиненными	Подчиненный не обеспечивает руководителю возможности достижения основной цели деятельности
Препятствие достижению личных целей совместной трудовой деятельности	Действия одного препятствуют достижению личных целей другим	Руководитель не обеспечивает возможности достижения его личных целей	Подчиненный создает препятствия для достижения руководителем его личных целей
Противоречия действий принятым нормам	Несоответствие поведения личности групповым нормам	Противоречие деятельности руководителя, его стиля работы ожиданиям подчиненных	Противоречие подчиненного как носителя определенной роли ожиданиям руководителя
Личные конфликты	Личная несовместимость	Лидеры и авторитеты группы не оправдывают ожиданий последователей	Члены группы не оправдывают ожиданий лидеров и авторитетов

**Типы конфликтов по соотношению целей –
уровней локализации противоречий**

Уровни локализации противоречий	Рабочее место	Подразделение	Организация
Рабочее место	1	2	3
Подразделение	—	4	5
Организация	—	—	6

По соотношению средств и уровней локализации противоречий К. В. Решетникова выделяет следующие позиционные конфликты [см.: Решетникова, с. 66]:

- 1) конфликты между рабочими местами внутри одного подразделения за дефицитные ресурсы;
- 2) конфликты между рабочим местом и подразделением, связанные с недостатком средств или неадекватностью их подразделения;
- 3) конфликты между рабочим местом и всей организацией за дефицитные ресурсы;
- 4) конфликты между подразделениями;
- 5) конфликты между подразделением и организацией за дефицитные ресурсы.

Иногда в конфликте может быть сразу два противоречия: ресурсный и целевой. Поэтому предлагается следующая их типология: [см.: Там же, с. 67]:

- 1) конфликты, характеризующиеся тем, что между рабочими местами существуют противоречия в целях, дополненные тем, что средства реализации этих целей не адекватны им (не достаточны);
- 2) конфликт между противоречиями в целях рабочего места и всего подразделения, а также борьбой за ресурсы (средства);
- 3) конфликты между противоречиями в целях рабочего места и всей организации в целом и необеспеченностью этих целей средствами;
- 4) конфликты, связанные с наличием противоречий в целях подразделений, а также сопровождающиеся борьбой за дефицитные ресурсы;
- 5) конфликты, связанные с противоречием в целях подразделения и всей организации в сочетании с недостатками в распределении дефицитных ресурсов;

6) конфликт не выделяется, так как считается, что в разных организациях — разные ресурсы [см.: Решетникова с. 68].

Как видно из типологий, некоторые типы конфликтов пересекаются, поскольку, как было отмечено выше, «конфликты в организации» — понятие более широкое, чем понятие «организационный конфликт», а к организационному конфликту применяются основания, используемые в психологии.

Вместе с тем стоит отметить, что практика работы в организации очень многообразна, и часто психологу приходится иметь дело с тем, что относится к менеджменту, а руководителю — с тем, что относится к психологии. Поэтому мы будем говорить о том и другом конфликте, опираясь на источники, которые разрабатывались как в психологии конфликта, так и в менеджменте и организационной конфликтологии. Начнем с анализа организационных конфликтов.

2.2. Проблемы исследования организационных конфликтов

Условно можно выделить ряд проблем исследования организационных конфликтов: общеметодологические, прикладные и практические.

К общеметодологическим проблемам относятся [см.: Там же, с. 6–9]:

1. Незаработанность теории конфликта.

Поскольку область исследования организационных конфликтов является междисциплинарной, то трудно дать исчерпывающее определение конфликта и разработать исчерпывающую теорию конфликта. Однако сделать такой шаг необходимо.

2. Отсутствие типологии организационных конфликтов.

Несмотря на то, что существует множество классификаций организационных конфликтов [Гришина, с. 12; Пригожин, с. 27; Шаленко, с. 64], накопление эмпирических материалов требует своего теоретического осмысления, чтобы лечь в основу концептуальной модели.

3. Формирование методологических подходов к управлению конфликтами.

На сегодняшний день существуют два принципиально противоположных подхода к управлению конфликтами. Если мы признаем конфликт как особое патологическое явление, то нашей задачей становится «лечение» организации, основанное на стремлении избавить ее от этой патологии. Если мы признаем конфликт закономерным явлением, то должны использовать другие подходы по его принятию. Стоит отметить, что на сегодняшний день в практике преобладает методологический подход, ориентированный на предотвращение и ликвидацию конфликтов.

К прикладным проблемам относятся [см.: Решетникова, с. 6–9]:

1. Создание социальных технологий диагностики организационных конфликтов.

С одной стороны, изучение организационного конфликта представляет собой междисциплинарную область, в рамках которой конфликт изучается целым рядом наук, каждая из которых имеет свой предмет исследования. С другой стороны, любая технология, носящая предметный характер, не дает возможности провести диагностику конфликта, так как рассматривает только часть своего объекта.

2. Создание технологии управления конфликтами.

Социальный заказ чаще всего ограничивается разработкой технологий разрешения и предупреждения конфликтов, т. е. разрабатывается в рамках подхода, когда конфликт рассматривается как патология организации. Что касается технологий управления конфликтами как фактора развития организации, то их достаточно мало, и в основном они ограничиваются «игровым подходом», который не вполне удовлетворяет требованиям, предъявляемым к социальным технологиям.

К практическим проблемам относятся [см.: Там же, с. 10–14]:

1. Незаинтересованность организаций в исследованиях организационных конфликтов, поскольку исследовательские проекты дают «отсроченные результаты».

2. Недостаточно четкое разделение труда между специалистами, занятыми разработкой новых технологий, и специалистами-практиками. Поскольку сфера управления конфликтами слабо поддается алгоритмизации, то специалисты-практики достаточно часто берут на себя роль технологов, дорабатывая существующие алгоритмы. Часто специалисты-практики используют наиболее простые

технологии для решения задач, для которых эти технологии не пригодны (например, психологические методики для диагностики организационных конфликтов), в результате чего происходит смещение точки зрения в организационных конфликтах в сторону их психологизации. Такая диагностика не решает противоречий, коренящихся в структуре организации.

3. Проблема подготовки специалистов, которые бы, опираясь на фундаментальную науку, имели представления о практической деятельности и могли работать в рамках междисциплинарной области.

Знакомясь с этим разделом, необходимо обратить внимание студентов на то, что в данной области исследования много «белых пятен», однако практика требует решения конкретных проблем, и будущий специалист должен, учитывая все вышеизложенное, выбрать свой путь для работы с организационным конфликтом.

2.3. Основные подходы к изучению причин организационных конфликтов

Можно выделить следующие школы, занимающиеся изучением организационных конфликтов и способов их урегулирования.

Школа научного управления. Ее представитель Ф. Тейлор рассматривал конфликт как нарушение гармонии в сфере взаимодействия администрации и рабочих, как результат нерациональной организации и оплаты труда. Основной конфликт между администрацией и рабочими, с его точки зрения, располагается в сфере распределения. Преодоление конфликта Ф. Тейлор видел в рационализации деятельности как исполнителей, так и управленцев и в создании справедливой системы оплаты труда [см.: Тейлор, с. 89.]. А. Файоль рассматривал сферу трудовых отношений и распределения как источник возникновения конфликтов в организациях. Возможность разрешения конфликта в сфере трудовых отношений он связывал с таким специфическим качеством руководителя, как справедливость, в сфере распределения — с последовательной реализацией формулируемого им принципа вознаграждения персонала. Кроме того, А. Файоль считал, что важно использовать такие принципы централизации управления, как единоначалие, иерархия, единство командования [см.: Файоль, с. 65].

Школа человеческих отношений. В рамках этой школы можно выделить два подхода.

Первый подход Э. Мейо. Он считал, что конфликты возникают в результате сложившихся в обществе противоестественных социальных отношений, в которых царят хаос, злоба, вражда. Указанную патологию он связывал с разрушением таких традиционных социальных институтов, как церковь и семья. С его точки зрения, до промышленного переворота XVIII в. людей объединяли крепкие узы семьи, церкви. Организация должна взять на себя ряд социальных функций, утраченных семьей и церковью, и снижать социальную напряженность. В теории организации эта концепция получила название модели организации общины. Восстановить дух гармонии могут разумные управляющие, поддерживающие естественное стремление людей к сотрудничеству.

Второй подход Д. Мак Грегора. Он считал причиной возникновения конфликтов усиливающееся отчуждение работника от администрации. Причиной этого он называл жесткую иерархию, формализацию деловых отношений, разделение труда, снижение ответственности работника и деинтеллектуализацию его труда. Путь к снижению конфликта Д. Мак Грегор видел в снижении уровня формализации деловых отношений.

Школа социальных систем. Представлена такими исследователями, как Ч. Бернард, Г. Саймон, Ф. Сейлзник, Э. Гоулднер.

Ч. Бернард предложил одну из известных моделей включения работника в организацию и стимулирования его мотивации. Если существует баланс между вознаграждением и вкладом (они оцениваются субъективно), то конфликтов не будет. Он считал также, что существуют формальная и неформальная организации, между которыми изначально имеется конфликт. Именно наличие неформальной организации позволяет решить конфликт или смягчить его последствия. Большое внимание он уделял ролевому внутриличностному конфликту руководителя, так как руководитель является носителем целого ряда противоположных требований. Это обусловлено его включением в разные социальные группы и необходимостью исполнения разных социальных ролей одновременно.

Такие представители школы социальных систем, как Г. Саймон, Ф. Сейлзник, в качестве источника конфликтов называли дивергенцию целей. Основная задача руководителя — институциональное

воплощение тотальных целей организации. Для решения этой проблемы необходимо, чтобы руководство поддерживало благоприятную социальную структуру. Достичь этого можно воздействуя на следующие параметры:

1. Распределение ролей.
2. Внутренне заинтересованные группы.
3. Социальная стратификация.
4. Соответствующие убеждения, разделяемые участниками.
5. Масштабы или степень участия каждого члена организации,

типы зависимости между членами организации.

Ф. Сейлзник рекомендовал руководству постоянно искать внутренние источники потенциальной поддержки, используя существующие подразделения и создавая новые структуры. Важным элементом руководства рассматривалась формализация процедур, которая способствует уменьшению зависимости организации от личных качеств ее членов, укреплению дисциплины, повышению роли стимулов. Однако, с точки зрения Ф. Сейлзника, преждевременная формализация создает опасность изоляции руководства на ранних стадиях, когда в нем нуждаются.

Э. Гоулднер считал, что в современных организациях с глубоким разделением труда и специализацией управляющие часто малокомпетентны в различных конкретных областях деятельности подчиненных. Разрешение может быть достигнуто за счет того, что управляющий идет на добровольное самоограничение, а контроль сводит лишь к оценке результатов. Здесь часто нарушаются два принципа: принцип компетентности (т. е. соответствующей квалификации) и принцип права (традиционные ценности, требующие, чтобы власть отдавали более старшему по возрасту, мужчинам, выпускникам определенных заведений, людям определенной национальности или социальной принадлежности и т. д.). Еще один феномен, приводящий к конфликтам, связан с понятием функциональной автономии. Э. Гоулднер обратил внимание на то, что разные части организации в неодинаковой степени зависят друг от друга. Более высокая степень автономии означает более низкую степень зависимости и наоборот. Части организации стремятся сохранить свои границы и защищать автономию, а центр стремится к ее ограничению.

В целом школа социальных систем в качестве основной идеи выдвигала идею о несовпадении потребностей человека

и потребностей организации. С одной стороны, важна самоактуализация человека, его автономия, с другой стороны, природа организации такова, что она ставит пределы на пути его развития, поэтому конфликт между человеком и организацией неизбежен.

Ситуационный подход. Представители этого подхода П. Лоренс и Дж. Лорш пересмотрели взгляд на среду как на что-то однородное и предложили представление о ней, как о динамично развивающейся, сложной системе. Чем выше неопределенность в сегменте внешнего окружения, тем выше потребность фирмы в дифференциации, однако дифференциация создает почву для конфликтов между отделами. Это не просто различное видение ситуации, это фундаментальные различия в способах мышления и поведения. Для достижения интеграции можно использовать традиционные методы: формальную иерархию управления, прямые контакты между менеджерами различных отделов, временные команды из специалистов разных отделов для решения срочных проблем, специальные отделы по интеграции. Для эффективного решения конфликтов необходимо, чтобы ими занимались специальные менеджеры, работающие с целью нахождения наилучшего способа решения, а не сглаживающие конфликт.

Другой представитель этого подхода, Дж. Томпсон, описывает тип организационного конфликта, который обусловлен двумя типами подразделений в организации.

Первый тип — подразделение технического ядра. Этот тип ориентирован на внутреннюю среду организации. Условием нормальной работы этих подразделений является высокая определенность и предсказуемость отношений.

Второй тип — подразделения буферной зоны. Эти подразделения ориентированы на адаптацию и снижение неопределенности в сфере отношений с внешним окружением. Они работают в ситуации неопределенности и выполняют функцию защиты подразделений технического ядра от дестабилизирующих воздействий внешней среды.

Таким образом, организация представлена Дж. Томпсоном как сложная модель. Два типа подразделений требуют разной технологии, разной структуры и т. д. Дж. Томпсон сделал вывод о том, что в условиях неопределенности, если источники неопределенности расположены во внешней среде, властью обладают подразделения

буферной зоны, а если они связаны с изменениями технологии — отделы технического ядра. Важно объединить в одной организации две группы подразделений.

Особое место в ситуационном подходе занимает конфликтно-игровая модель организации (М. Крозье, Е. Фридберг, Г. П. Щедровицкий, Б. И. Хасан). Организация рассматривается сквозь призму игр, которые проводятся между начальниками и подчиненными, отделами и секторами и т. д. Игроки используют разные стратегии. Они хотят достичь своих целей, но в этом им препятствуют другие команды. С одной стороны, игроки стремятся получить все преимущества, с другой стороны, все они заинтересованы в длительности существования организации, она им необходима для игры. Игроки в игре не равны. Сила тесно связана с неопределенностью, от которой зависит организация. М. Крозье считает, что организация — это море неопределенностей с островками определенности. Чем больше успеха достигают специалисты в бюрократических процедурах, тем они слабее при работе в ситуации неопределенности. Эти игры приводят к своеобразному ритму изменений: длительные периоды стабильности сменяются короткими периодами кризисов и перемен. Конфликты сдерживаются до тех пор, пока это возможно, а затем они прорываются.

Дж. Пфеффер и Дж. Саланчик считают, что организацию надо изучать с учетом ее взаимосвязи с внешним окружением и отстаивают принцип перспективы, зависящей от ресурсов. Организация нуждается в ресурсах: деньгах, материальных ценностях, информации, персонале. Для этого организация должна взаимодействовать с другими организациями, которые эти ресурсы контролируют. Существуют два типа зависимостей одной организации от другой:

- прямые, к ним относятся поставщики, покупатели;
- не прямые, к ним относятся конкуренты.

Степень зависимости определяют следующие условия:

- важность ресурсов;
- свобода распоряжаться ресурсами;
- степень монополии на ресурсы контролирующих организаций.

Таким образом, в этом подходе сделан акцент на конфликт между организациями.

2.4. Основные подходы к работе с организационным конфликтом на разных этапах его развития

Автором первого подхода, на который стоит обратить внимание, является консультант по организационному развитию У. Мастенбрук. Он разработал организационную модель, названую им «один на три», предполагающую, что для каждой организации характерно четыре типа отношений [см.: Мастенбрук, с. 63]:

- 1) отношения силы — зависимости;
- 2) деловые (инструментальные) отношения;
- 3) отношения, предусматривающие переговоры;
- 4) социо-эмоциональные отношения.

Соответственно этим сферам У. Мастенбрук выделяет следующие типы конфликтов:

1. Конфликты делового («инструментального») характера могут быть вызваны такими причинами, как неясные приоритеты, отсутствие взаимопонимания, недостаточный обмен идеями и мнениями и недостаточная их координация, неясное разделение задач.

2. Конфликты социо-эмоционального характера могут быть связаны с предубеждениями против имиджа определенного лица, который он культивирует, а также с вопросами признания и доверия. Часто предметом конфликта становится система ценностей определенного лица. Такие конфликты могут быть связаны с личными отношениями.

3. Конфликты, связанные с ведением переговоров, возникают при распределении недостаточных, ограниченных ресурсов (деньги, оборудование, площадь, интересная работа, автоматизация и др.), поскольку каждая сторона старается добиться большей выгоды для себя.

4. Конфликты, связанные с отношениями силы и зависимости, проявляются в виде соперничества за усиление своей стратегической позиции. При отношениях «горизонтального» характера они проявляются в виде соперничества, при отношениях «вертикального» характера — в виде сопротивления [см.: Там же].

Первый тип отношений, с точки зрения У. Мастенбрука, отношения силы и зависимости, являются ключевыми, определяющими остальные три, поскольку:

1) силовые отношения более завуалированы, чем другие типы отношений;

2) они более весомы, так как «пронизывают» остальные три типа отношений;

3) они более трудны для решения, поскольку связаны с такими поведенческими тенденциями, как стиль лидерства, преданность служащих и т. д. [Мастенбрук, с. 63].

Каждый из четырех типов отношений характеризуется противоречием «автономия — зависимость», которое надо привести к балансу.

При деловых отношениях напряжение возникает между настоятельной потребностью в консенсусе, необходимом для эффективной деятельности, и потребностью в специализации, учитывающей собственные предпочтения. Эти отношения могут прийти в состояние баланса благодаря следующим рекомендациям психолога:

1. Замена пирамидальных организаций более децентрализованными формами, что способствует личной ответственности, включая ответственность за прибыль;

2. Ограничение иерархического вмешательства и контроля путем введения горизонтального обмена и конкуренции между подразделениями;

3. Предоставление более низким инстанциям права подбора персонала и участия в органах, принимающих решения;

4. Горизонтальная мобильность персонала [Там же, с. 63].

При отношениях ведения переговоров возникает напряжение между выгодой подразделения, связанной с увеличением его собственной доли в наличных ресурсах, и общеорганизационной заинтересованностью в создании большого объема ресурсов. Психолог может сделать следующие рекомендации [см.: Там же, с. 68]:

1. Предоставление возможности подразделениям покупать товары и услуги за пределами организации;

2. Предлагать свои услуги на свободном рынке.

3. Сохранять долю своей прибыли для инвестиций.

4. Выплачивать премии соразмерно результатам деятельности.

5. Сохранять зависимость заработной платы от выполнения работы.

6. Выплачивать символические вознаграждения.

При социо-эмоциональных отношениях возникает напряжение между потребностью какой-либо организации сохранить свою индивидуальность и необходимостью эмоциональной поддержки

со стороны всей организации. Здесь психологу следует акцентировать свое внимание на следующем [см.: Мاستенбрук, с. 75]:

1. Использование «домашнего стиля» для отождествления с компанией.

2. Подчеркивание конкуренции с другими организациями.

3. Установление «неформальных» отношений внутри организационных единиц, которые могут способствовать их сплочению.

У. Мاستенбрук различает три роли, в которых может выступать психолог, работающий с конфликтами в организации. Первая роль — роль эксперта. Его цель — решить какую-либо проблему, уже сформулированную организацией. Вторая роль — роль консультанта, который исследует проблему, выносит решение и письменно излагает его в отчете, предоставляемом клиенту. Консультант пытается обучить клиента, развить его интуицию и способность понимать и решать проблемы. Третьим методом является процедурный подход, при котором психолог руководит процессом. Термины «экспертный метод», «процедурный подход» и «консультация» могут лишь подчеркивать *акцент* какого-либо консультационного подхода, непременно сочетающего в себе все три типа [см.: Там же, с. 93].

Ниже в табл. 2.3 приведены примеры вмешательств, основанные на разном понимании роли психолога в организации.

Таким образом, при возникновении проблем, связанных с деловыми («инструментальными») отношениями, целесообразно искать самое лучшее решение; при решении проблем, связанных с ведением переговоров, необходимо достигать компромисса; при проблемах социо-эмоционального характера надо достигать взаимопонимания; при возникновении проблем, связанных с силовыми отношениями, рекомендуется достигать продуктивного баланса между автономией и зависимостью.

Предложенная У. Мастенбруком система вмешательств в деятельность организации является примером того, каким образом возможно предупреждение организационных конфликтов в организации.

Концепция Ф. Глазла рассматривается чаще всего как метод работы с актуализированными конфликтами.

Ф. Глазл проясняет понятия «конфликт» и «противоречие». Когда мы осознаем расхождения, то мы говорим о логических

**Примеры вмешательств, основанные на разных консультационных подходах
для разных типов отношений**

Тип отношений	Экспертный метод	Процедурный подход	Консультация
Отношения и зависимости	Проектировать организационную структуру, создавать план централизации, добиваться, чтобы вмешательство затронуло высшее звено, устранять промежуточный уровень, интегрировать отделы	Представлять план, содержащий определенные фазы работы, помогать сторонам разрабатывать и совершенствовать стратегию, которая снизит риск эскалации силовой борьбы	Выяснять динамику силовых отношений, обучать тому, как регулировать отношения силы и зависимости, использовать полную перестановку с целью убедительного объяснения ситуации
Деловые («инструментальные») отношения	Разрабатывать систему планирования, систему управления запасами, новую организацию события, вводить систему классификации работ, устанавливать контроль качества	Обучать управлению целями, разрабатывать программы по определению качества, нацеленные на повышение эффективности, обучать технике управления проектом	Использовать тренинг в решении проблем, принятии решений и определении целей, делать возможным открытое обсуждение проблем
Отношения при ведении переговоров	Разработать план инвестирования, ввести систему премий, разработать компромиссное решение в случае разногласий относительно ресурсов	Возглавлять переговоры, рекомендовать поэтапную работу и процедуры для решения «вопроса распределения», популяризировать компромиссное решение	Использовать тренинг в технике ведения переговоров, в выработке настойчивости, обучать стороны вести переговоры более конструктивно посредством проигрывания
Социально-эмоциональные отношения	Формулировать конкретные предложения для определения общих ценностей и миссии организации, ее культуры	Предоставить программу для разработки «корпоративной отождествленности», установить правила и процедуры, помогающие устранять межличностные конфликты	Использовать тренинг в выражении чувств и недовольств, развивать взаимное признание и открытость

противоречиях, семантических разногласиях, перцептивных различиях, т. е. о несовместимости (в мышлении) только в когнитивной области, что не всегда приводит к конфликту. Не приводит к конфликту и несовместимость в чувствах, которые можно переживать как эмоциональные расхождения. Несовместимость в воле приводит к противоречию между сторонами, стороны могут разойтись и конфликта не будет. Столкновение несовместимого поведения может привести к инциденту, но не к конфликту. Психологическое напряжение, возникающее в мышлении и чувствах, без воли и действия не приводит к конфликту явно, хотя конфликт присутствует латентно. Единство мышления, чувства и воли, не проявленное в действии, приведет к внутриличностному кризису. Однако когда мышление, чувства, воля и действие присутствуют в противоречии, то тогда возникают, с точки зрения Ф. Глазла, конфликты между людьми.

Среди всех понятий наиболее важным и сравнительно новым применительно к российской конфликтной действительности является понятие «социо-терапевтическая интервенция». Ф. Глазл считает, что она «должна помочь конфликтующим сторонам поставить свои мысли, чувства и намерения под контроль собственного “Я”, чтобы вырваться из порочного круга эскалационной динамики» [Глазл, с. 112]. Употребляя термин «социо-терапевтическое», он подчеркивает, что мы при эскалации конфликта имеем дело с социальной патологией, а потому социо-терапевтические интервенции направлены:

- на преодоление тупиковой ситуации и разрушение препятствующих психо-социальных блокад и барьеров;
- на преодоление блокирующего чувства страха;
- на обретение осмысленного отношения к «безнадежной конфликтной ситуации»;
- на внутреннюю консолидацию идентичности конфликтующих сторон [см.: Там же, с. 113].

Наиболее сложный этап развития социального конфликта — его пик — Ф. Глазл представляет в виде движения вниз, которое ведет к нарастанию социальной турбулентности. Он вводит понятие «ступени эскалации» конфликта (табл. 2.4). Конфликтующие субъекты скатываются по наклонной плоскости, которая становится все круче и не дает возможности удержаться. В результате этого люди

в конфликте теряют способность к управлению. В этой ситуации необходимо создать все условия для привлечения третьей стороны, поскольку на этом этапе изменяются особенности восприятия, установки, намерения, поведение и вся самооценка конфликтующих сторон. Классификация Ф. Глазла построена на признании необходимости усиления властных полномочий третьей стороны по мере эскалации конфликта.

На каждой ступени существуют свои особенности восприятия, установки, намерения, поведения, самооценки. В целом Ф. Глазл выделяет девять стадий эскалации конфликта и для каждой из них предлагает свои стратегии управления. На девятой ступени уже нет возможности вернуться назад, конфликт «скатывается» в область конфронтации (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Стадии эскалации конфликта

Отвердевание	Дебаты	Действия	Имидж коалиции	Потеря лица	Стратегия угроз	Ограниченные удары	Расщепление	Вместе в пропасть
Сдерживание								
		Сопровождение процесса						
			Социо-терапевтическое сопровождение					
				Посредничество				
						Третейский суд		

Рассмотрим разные стратегии в рамках этих стадий:

1. Стратегия сдерживания, по Ф. Глазлу, ориентирована на то, что стороны сами могут овладеть конфликтом. Эта стратегия предполагает присутствие нейтрального посредника, который отслеживает соблюдение процедур, но не вмешивается в содержание вопросов.

2. Стратегия сопровождения процесса ориентирована на работу с уже установившимся восприятием, способами взаимодействия между конфликтующими сторонами, поэтому в центре

внимания — субъектная сторона конфликта. Участники конфликта постепенно подготавливаются к тому, чтобы взять на себя ответственность за решение объективной проблемы.

3. Социо-терапевтическое сопровождение процессов ориентировано на работу на индивидуальном уровне. Это необходимо, поскольку те стадии эскалации, на которых Ф. Глазл предлагает использовать данную стратегию, неизбежно связаны со стрессом, с негативными эмоциями у членов конфликтующих групп.

4. Стратегия посредничества применяется тогда, когда стороны уже не могут совместно работать над решением конфликта. В этом случае посредник пытается предложить участникам конфликта какой-либо для них компромисс. Чаще всего посредничество связано с переговорным процессом.

5. Стратегия третейского суда заключается в том, что «арбитр» предлагает сторонам уже готовое решение. Ф. Глазл отмечает, что при таком способе конфликт заканчивается, главным образом, регулированием поведения и контролем над поведением.

6. Стратегия «силовое вмешательство» используется, когда волю участников учесть невозможно.

Ф. Глазл считает, что социо-терапевтическое сопровождение не так разработано, как такие психологические методы, как гештальт, тренинги и т. д. Работа с конфликтами и сопровождение в конфликтных процессах требует интенсивной работы с конкретными людьми. Третья сторона (помогающая) для конфликтующих сторон много значит. Если консультации в смысле сопровождения направлены прежде всего на осознанные, связанные с актуальными кризисными и конфликтными ситуациями трудности клиентов, то при социо-терапевтическом сопровождении работа нацелена, в первую очередь, на бессознательные блокады, ролевые стереотипы [см.: Глазл, с. 74].

Если конфликт достиг уже третьей или еще более глубокой ступени эскалации, то Ф. Глазл рекомендует составлять отчет, как это принято при классическом исследовании организации. Письменный отчет может стать дополнительным показателем, регламентирующим спор между конфликтующими субъектами.

Ф. Глазл предлагает для работы с конфликтом на этапе эскалации четыре принципиальных направления интервенции: превентивный, куративный, деэскалирующий, эскалирующий (табл. 2.5).

Направления интервенции при работе с конфликтом

Этап	Деэскалирующий	Эскалирующий
Превентивный	Чтобы предотвратить коммуникативные проблемы, должны быть приняты общие правила игры. Упражнения в методах коммуникации	В присутствии консультантов высказываются все претензии, заботы и опасения
Куративный	Реконструируется и объясняется ход конфликта. Конфликтующие стороны проясняют свои различные особенности восприятия поведения	Существующий холодный конфликт драматизируется, утрируется посредством разыгрывания ролей. Представители интересов поощряют своих клиентов к более упорному отстаиванию своей точки зрения

Эти направления необходимы для подготовки конфликтующих сторон к осознанию конфликтной ситуации, в которой они находятся и выявлению скрытых проблем, претензий и противоречий между конфликтующими сторонами.

В заключение важно отметить, что, анализируя подход Ф. Глазла, важно не только критически подойти к рассмотрению терминов, которые предлагаются, но еще и осмыслить, как российские психологи и управленцы смогут использовать этот методический материал в практике работы с актуализированными конфликтами в организации.

Р. Акофф, Ф. Эмери предлагают свой вариант классификации методов управления конфликтами на стадии эскалации:

1. Устранение конфликта. Этот метод управления предполагает изменения в окружающей среде, при которых участники перестают конфликтовать. Способы такого воздействия могут быть следующими [Акофф, Эмери, с. 74–76]:

— изоляция участников. Структурные изменения способны устранить какое-либо противоречие. Например, если два начальника дают противоположные указания одному подчиненному, то можно изолировать одного начальника или при конфликтах с поставщиками можно поменять одного поставщика на другого и т. д.;

— восполнение недостатка ресурсов. Это самый эффективный путь, но, к сожалению, не всегда реализуемый. Стоит помнить, что не всегда внутри организации стоит обращаться к количественным изменениям, даже если это возможно, так как их восполнение обычно не гарантирует решения проблемы, потому что причина лежит на более глубоком уровне (например, дефицит вызван недостатками в каналах распределения, в несбалансированности функций рабочих мест и т. д.);

— удаление участников из данного окружения. Когда мы имеем дело с организацией, здесь возможны две ситуации. В первом случае участник, покинув окружение (организацию или подразделение), дает возможность другому разрешить конфликт. Во втором случае один из участников применяет силу и обезвреживает противника, не удаляя его в полном смысле из конфликтной ситуации.

2. Разрешение конфликта. Этот метод, с точки зрения Р. Акоффа и Ф. Эмери, заключается в изменении поведения участников конфликта, при котором они больше не конфликтуют. Здесь могут быть следующие варианты.

Первый путь заключается в том, что один участник конфликта меняет поведение другого, так как сам обладает большим статусом и властью.

Второй путь — разрешение конфликта с помощью переговоров, но в этом случае переговоры должны вестись между участниками, полномочными принимать решение об изменениях в этой структуре.

Третий путь — сдерживание. Такой путь не избавляет от конфликта, но зато предотвращает его эскалацию. Обычно к такому методу прибегают в том случае, если необходимо время на решение каких-то других проблем или в известный промежуток времени ожидается изменение ситуации так, что это позволит разрешить данный конфликт лучше, чем если пытаться решить его немедленно.

3. Решение конфликта. Это такой метод, при котором участник выбирает способ действий, который увеличивал бы его выигрыш. Здесь перед субъектом конфликта стоит дилемма: он может удалиться из конфликтного окружения или изменить свое собственное поведение. В рамках данной стратегии третья сторона отсутствует, решение принимается самим участником конфликта относительно себя. Внутри организаций существует целый ряд

ограничений. Поскольку субъекты таких конфликтов включены в общую структуру, они ограничены в свободе выбора и свободе действий. Обычно участники конфликта не могут самостоятельно принять решение о выходе из конфликтного окружения. Однако иногда это бывает возможным в предпринимательских структурах, где рабочие места обладают определенной долей самостоятельности и могут выделиться в отдельный бизнес. В более жесткой социальной структуре это почти невозможно, и такой конфликт протекает острее.

Таковы методы управления конфликтами, предложенные Р. Акоффом и Ф. Эмери, ориентированные на работу с конфликтом, который находится на стадии эскалации.

Перейдем теперь к рассмотрению конфликта на постконфликтной стадии. Каких-либо специальных способов работы на этой стадии мало, предполагается, что в случае грамотного управления на стадии эскалации конфликт в дальнейшем не требует особой работы. Здесь лучше оттолкнуться от трех стратегий выхода из конфликта, предложенных специалистами в области теории игр и не отражающих специфику организационного конфликта: «выигрыш — проигрыш», «проигрыш — проигрыш», «выигрыш — выигрыш».

В случае модели «выигрыш — проигрыш» только одна сторона удовлетворена. Проигравшая сторона может спровоцировать новый виток конфликта.

Модель «проигрыш — проигрыш» предполагает лишь некоторую остановку в развитии конфликтного процесса, поэтому конфликтный процесс будет развиваться дальше.

В случае модели «выигрыш — выигрыш» предметно-содержательный уровень урегулирован, эмоционально люди удовлетворены, работа с конфликтом будет состоять в поддержании и выполнении условий соглашений.

Таким образом, завершение конфликта предполагает достаточно широкий спектр возможностей его дальнейшего развития.

В качестве основного механизма, позволяющего завершить один конфликт и предотвратить развитие следующего, называют институционализацию конфликта. Институционализация — «это разработка и внедрение в практику определенных норм и процедур, регулирующих взаимодействие сторон в ходе конфликта, определяющих

способы и формы разрешения разных типов конфликтов, а также позволяющих контролировать выполнение участниками достигнутых соглашений» [Решетникова, с. 116]. Однако это возможно, если взаимодействие постоянное и если менеджеры воспринимают конфликт не как случайный. Институционализация характерна в следующих случаях:

- для корпоративных конфликтов, участниками которых становятся акционерное общество, акционеры, менеджеры;
- трудовых коллективов массового характера между наемными рабочими и менеджерами. Конфликт в данном случае принимает форму забастовки [см.: Там же, с. 117].

Институционализация возможна в тех случаях, когда меньше психологизации в конфликте, а именно:

- когда субъектами конфликтов являются группы, а не личности;
- характер интересов четко определен экономическими и политическими рамками;
- массовый характер формирует публичный интерес к конфликту;
- конфликт вписывается в общую систему взаимодействий, что способствует разработке стандартизированных требований к участникам этих конфликтов [см.: Там же, с. 118].

На определенном этапе развития организации важным становится поддержание конструктивного конфликта. К техникам стимулирования конфликта можно отнести следующие:

1. Техники манипулирования информацией:

- вывод сообщений за пределы традиционных каналов;
- уменьшение объемов информации;
- резкое увеличение объемов информации;
- передача неясной угрожающей информации.

2. Техники структурных изменений:

- изменение содержания деятельности;
- изменение выполняемых задач;
- реформирование цехов, участков или всей организации.

Такие техники поддержания конфликта, пусть даже конструктивного, ставят этическую проблему, кроме того, трудно уловить ту грань, перейдя которую, конструктивный конфликт может перейти в деструктивный.

В целом стимулируемый конфликт может дать следующие как положительные, так и отрицательные эффекты:

- он взламывает старую структуру, разрешая основное противоречие, хотя ущерб и потери при разрушении могут превышать достижения;

- такой конфликт может вывести из состояния стагнации, но оказаться настолько сильным, что разорвет систему изнутри, а возможности урегулировать конфликт в дальнейшем будут минимальны;

- стимулируемый конфликт способствует сплочению противоборствующих сторон, что укрепляет внутреннюю структуру группы, но препятствует здоровой конкуренции.

Таким образом, в научной литературе описано много подходов к работе с организационными конфликтами на разных этапах их развития, которые должны уметь использовать как руководители организаций, так и психологи, работающие в этих организациях. Выбор того или иного подхода зависит прежде всего от типа конфликта, этапа его развития, а также личностных и профессиональных предпочтений самого психолога.

Теперь обратимся к анализу тех возможностей, которые есть в психологии для работы с конфликтами в организации. Среди них рассмотрим наиболее разработанные техники: переговоры и медиацию (посредничество).

2.5. Техники работы с конфликтами в организации

2.5.1. Переговоры как социально-психологическая техника работы с конфликтами в организации

Переговоры как техника, направленная на решение конфликтов, представлена в большом количестве работ. Однако переговоры как метод управления организационными конфликтами имеют свою специфику. Мы остановимся на тех подходах, которые учитывают эту специфику.

Первый подход принадлежит У. Мастенбруку. Он представляет переговоры как тип стратегии управления конфликтами наряду

с сотрудничеством и борьбой. Основным критерием выбора стратегии, по мнению У. Мاستенбрука, является степень взаимозависимости сторон: сотрудничество уместно при наличии сходных интересов и целей в том случае, если выгода напрямую связана с необходимостью объединения ресурсов. Борьбу выбирают в том случае, если хотя бы одна из сторон убеждена, что лучших результатов она сможет достичь только при поражении другой стороны. Переговоры же возможны и желательны тогда, когда степень расхождения интересов равновелика степени взаимозависимости [см.: Мастенбрук, с. 127].

Для того, чтобы переговоры начались, необходимо выполнение следующих условий [Там же, с. 128]:

- наличие сторон, стремящихся к взаимопротивоположным целям;
- включенность сторон в конкретную сферу деятельности, где у них есть общие интересы, желаемый результат, различная оценка ситуации;
- различие в подходах к решению конфликта;
- желание достичь взаимоприемлемого соглашения;
- осознание необходимости учета интересов и позиций друг друга.

Как любая технология, переговоры предполагают пошаговое решение задач. Обобщая разные подходы к определению этапов конфликта, можно условно выделить следующие:

1. Начальный (подготовительный) этап, на котором происходят мероприятия, необходимые для проведения переговоров. На этом этапе происходит следующее:

- оценивается готовность сторон к переговорам;
- ликвидируются препятствия к их проведению;
- определяются предмет и процедура переговоров.

Можно выделить типичные ошибки на данном этапе:

- подготовка сводится к формулированию в общих чертах одной стороны без учета другой стороны;
- не проводится анализ потенциальных зон компромисса;
- не продуман сценарий ведения переговоров (какие пункты требуют уточнения, какой может быть аргументация и т. д.).

В результате совершения этих ошибок переговоры в дальнейшем оказываются затянутыми или сорванными.

2. Собственно переговоры. Этот этап может быть разделен на фазы.

Первая фаза связана с уточнением позиций партнеров. Это диагностический этап: участники должны всесторонне изучить ситуацию, представить свою позицию и позицию оппонента.

Вторая фаза связана с отстаиванием своей позиции. Здесь особую роль играет аргументация, используемая для обоснования своей позиции, демонстрации ее преимуществ и возражений против контраргументов. Специалисты придерживаются разных точек зрения на то, какой тип аргументации эффективнее. Одни считают, что оппонентам стоит в первую очередь обсуждать слабые места в позициях друг друга, другие считают, что в ходе переговоров надо постараться дать убедительную аргументацию в пользу своей позиции, а не зондировать слабые места партнера.

Третья фаза предполагает согласование позиций. Она может идти по двум направлениям: либо от общих вопросов к конкретным, либо от конкретных к формированию общего решения.

Выделенные этапы не обязательно следуют друг за другом. Уточняя позиции, стороны согласовывают ряд вопросов или обосновывают свою точку зрения, а в конце переговоров могут перейти к уточнению деталей.

3. Завершение переговоров, или постпереговорный этап. Он связан с подведением итогов и нацелен на отслеживание соблюдения сторонами условий достигнутых соглашений.

По мнению У. Мастенбука, ведение переговоров подразумевает четыре типа деятельности:

- достижение должных результатов;
- оказание воздействия на силовой баланс;
- создание конструктивной психологической обстановки;
- применение гибкой тактики.

В рамках каждого типа деятельности участники сталкиваются с дилеммами:

1. Достижение должных результатов связано с решением дилеммы «уступки или упрямство» и может проявляться следующим образом (табл. 2.6).

Решение дилеммы «уступка — упрямство»

Доброжелательность, снисходительность	Твердость, контроль	Жесткость, упрямство
Предоставление информации для открытого обсуждения	Предоставление информации в определенных пределах	Предоставление информации как не требующей доказательств
Восприятие интересов другой стороны	Выявление приоритетов другой стороны	Игнорирование интересов оппонента
Готовность к уступкам, которые облегчают выработку решений	Готовность к уступкам при возникновении безвыходных ситуаций	Тенденция к предъявлению ультиматумов

Как видно из табл. 2.6, все приемы балансируют между готовностью к уступкам и проявлению упорства.

Решение этой дилеммы сопровождается четырьмя основными способами подачи позиции участниками переговоров [Мастенбрук, с. 127]:

- открытие позиции;
- закрытие позиции;
- подчеркивание общности позиций;
- подчеркивание различий позиций.

Переговоры будут проходить успешнее, если участники станут использовать все способы подачи позиции в зависимости от ситуации, при этом начинать надо с использования способа открытой позиции.

2. Пытаясь воздействовать на силовой баланс в конфликте, стороны решают дилемму «покорность — властвование» (табл. 2.7).

Можно выделить ряд тактик, отражающих эту дилемму [Там же, с. 177]:

- тактика борьбы, проявление упрямства, стремление лишить оппонента возможности выбора, внесение дополнительных разногласий;
- манипулятивные тактики, попытки усилить свои позиции, скрывая собственные корыстные замыслы;
- информационная война, связанная с обладанием и предоставлением фактов, компрометирующих оппонента;

— тактика убеждения, которая подразумевает структурированное объяснение собственного мнения, наглядное убеждение и эмоциональность;

— усиление взаимозависимости, тактика, связанная с демонстрацией невозможности усилить свою позицию в одностороннем порядке;

— усиление первоначально занятой позиции. Этого можно достичь до переговоров путем получения специализированных знаний в определенных областях и проработки альтернатив.

Таблица 2.7

Решение дилеммы «покорность — властвование»

Минимальное сопротивление	Сохранение определенного баланса	Стремление властвовать
Стремление избежать влияния на силовой баланс	Попытки оказать влияние на силовой баланс	Стремление оказать влияние на силовой баланс посредством угроз
Небольшое сопротивление предложениям другой стороны	Реакция на предложения другой стороны в соответствии с ситуацией	Агрессивное отношение к предложениям другой стороны
Отсутствие заинтересованности в поисках альтернативных решений	Контролирование улучшения позиции	Демонстрация способности внезапно прекратить существующие взаимоотношения

3. Создание конструктивной психологической обстановки возможно при решении дилеммы «общительность — враждебность» (табл. 2.8).

Для достижения поставленной цели необходимо [см.: Мастенбрук, с. 157]:

- рассматривать личность оппонента отдельно от его поведения;
- избегать создания лишнего напряжения;
- использовать возможности для снижения напряжения, т. е. употреблять осторожные формулировки, положительно отзываться о другой стороне, уважительно относиться к аргументации оппонента и т. д.

Таблица 2.8

Решение дилеммы «общительность — враждебность»

Общительность	Надежность	Враждебность
Стремление создать дружескую атмосферу	Поощрение неформальных отношений, последовательность действий	Сопrotивление установлению дружеских отношений, раздражительность
Зависимость: ваш интерес — это мой интерес	Взаимозависимость, стремление к совместному решению вопроса	Стремление извлечь личную выгоду из создавшейся обстановки

4. Применение гибких процедур предполагает решение дилеммы «исследование — уклонение» (табл. 2.9).

Таблица 2.9

Решение дилеммы «исследование — уклонение»

Стремление к поиску	Доброжелательность	Консерватизм
Извлечение преимуществ из благоприятных возможностей	Тщательный анализ возможностей	Признание лишь неизменных процедур
Предложения новых идей	Стремление к последовательным действиям	Упорная приверженность первоначальной позиции
Создание альтернативы	Готовность к принятию альтернативы	Отсутствие гибкости

Подводя итог всему сказанному, можно отметить, что первая и четвертая дилеммы, комбинация гибкости с твердостью относительно предмета переговоров — это решение классической проблемы ведения переговоров, как осуществить совместный поиск решений. Что касается второй и третьей дилеммы, то это решение второй классической проблемы переговоров: как отстаивать свои интересы без проявлений агрессивности и враждебности.

Таким образом, У. Мاستенбрук формирует модель эффективных переговоров, опираясь на разные типы деятельности и способы, которые могут применяться участниками переговоров для достижения своих целей.

Иное видение переговорного процесса предлагают Р. Фишер, У. Юри. По мнению этих авторов, переговоры как «позиционный торг» являются альтернативой «принципиальных переговоров». Ключевым моментом в ведении переговоров становятся четыре момента:

- участники переговоров;
- интересы;
- варианты решения;
- критерии выбора.

Итак, что важно учитывать при работе с каждым из этих составляющих? Перечислим эти моменты:

1. Участники переговоров. Каждый участник переговоров преследует двоякий интерес: относительно предмета переговоров и относительно взаимоотношений с оппонентом. При принципиальных переговорах такое противоречие может быть снято, если учесть три составляющих: восприятие, эмоции и общение.

Восприятие связано с умением участников переговоров ставить себя на место другого, а не возлагать на другого вину за свою проблему: «Я понимаю, у Вас был трудный день», «Я думаю, что Вам нелегко в этой ситуации».

Эмоции предполагают осознание своих и чужих чувств, которые необходимо признавать законными, контролировать и выражать в ходе переговорного процесса: «Я чувствую себя обманутым»; «Знаете, я считаю, что с нами плохо обошлись — это обидно».

Умение общаться включает способность слушать партнера, понятно говорить, акцентировать внимание на проблеме: «Я понимаю, но давайте вернемся к проблеме»; «Я думаю прежде, чем принять решение, нужно обсудить, на каких условиях это будет сделано».

2. Интересы. Основной задачей в этой сфере является примирение интересов, а не позиций, поскольку интересы определяют проблему. За противоположными позициями наряду с противоречиями обычно находятся приемлемые интересы: «Когда Вы говорите: “Закройте форточку”, Вам, очевидно, не хватает свежего воздуха, может, лучше купить кондиционер?»

По мнению Р. Фишера, У. Юри, главная цель переговоров состоит как раз в достижении взаимного соглашения, обеспечивающего интересы каждой стороны [см.: Фишер, Юри].

3. Варианты решения. Обсуждение интересов само по себе не позволяет достичь цели. Прежде чем что-то решить, надо разработать взаимовыгодные варианты: «Как Вы думаете, может быть, есть другие варианты решения проблемы?» Разработка вариантов — довольно сложный вид деятельности, так как существуют препятствия, мешающие их выдвижению: участники переговоров либо критикуют друг друга, либо преждевременно прекращают прения, не обсудив проблему до конца. Разработка объективных критериев предполагает, что эти критерии должны быть справедливыми, т. е. подходить для всех: «Мы тоже в этом заинтересованы, но прежде, чем принять решение, надо узнать мнение юристов на этот счет».

Таким образом, модель принципиальных переговоров ориентирована на поиск взаимоприемлемых решений, поэтому и этапы переговоров отличаются от традиционной модели и включают в себя [см.: Фишер, Юри, с. 75]:

- анализ (диагностику ситуации);
- планирование (обдумывание идей и альтернатив);
- дискуссию.

Эти этапы реализуются как разные типы деятельности, а не временные фазы, т. е. могут происходить неоднократно в рамках одного переговорного процесса.

Д. Пруйт, Дж. Рубин, Х. К. Сунг, анализируя технику переговоров, считают, что необходимо с учетом выявленных потребностей участников конфликта вести обсуждение в следующем направлении [Пруйт, Рубин, Сунг, с. 78]:

- установить уровень притязаний оппонентов и ориентироваться на то, чтобы его удержать;
- искать взаимоприемлемые варианты решений;
- если предыдущий этап не приводит к соглашению, предложить снизить притязания и продолжить поиски решения.

Для этого используются следующие вопросы: «Как, по-Вашему мнению, целесообразно было бы решить данную проблему? Может быть, есть другие, устраивающие Вас варианты? Как Вам кажется, Вы могли бы занять другую позицию по этому вопросу?»

Все решения можно сгруппировать в несколько способов [Там же, с. 95]:

- увеличение размера пирога;
- неспецифическая компенсация;

- взаимные услуги;
- снижение издержек;
- состыковка интересов;

Способ увеличения «размеров пирога» эффективен тогда, когда мы имеем дело с конфликтом ресурсов, в котором не хватает времени, денег, места и т. д. При решении такого конфликта важно подумать, как можно увеличить эти ресурсы, и задавать вопросы, способствующие «увеличению пирога», например: «Как можно увеличить ресурсы?»; «Как стороны могут получить то, что нужно для каждой стороны?»

Неспецифическая компенсация — это такой способ решения, при котором одна сторона получает то, что она хочет, а другой стороне платят некой монетой, которая никак не связана с тем, что получила первая сторона. Неспецифическая компенсация часто бывает полезной, но у нее имеются свои ограничения, в основном нормативные. Главный вопрос, выясняющий возможности такого способа решения проблемы: «Какие бы еще решения Вас устроили?»

Способ взаимных услуг — это такой способ решения конфликта, при котором одна сторона уступает в том, что не очень важно для нее, но чрезвычайно важно для другого. Для использования такого способа важно выяснить: «Что наиболее приоритетно или наименее приоритетно для Вас?»; «Является ли что-то из наиболее приоритетного для первой стороны, наименее приоритетным для второй стороны?»

Снижение издержек — это способ, при котором одна из сторон получает то, что хочет, а издержки, которые при этом терпит другая сторона, снижаются или вообще ликвидируются. Для принятия такого решения важными являются вопросы о потребностях: «В чем ущемлены Ваши интересы?»; «Что еще можно сделать для удовлетворения Вашей основной потребности?»; «Как уменьшить издержки?»; «Можно ли их свести к минимуму?»

Способ состыковки интересов — это способ, при котором ни та, ни другая сторона не добивается своих исходных требований, но появляется новый выбор, который отвечает наиболее важным интересам, лежащим в основе этих требований. Основные вопросы, которые здесь помогут, следующие: «Что для Вас является наиболее важным?»; «Как совместить оба набора приоритетных интересов?»

В начале и в процессе переговоров невозможно предвидеть тот способ решения, к которому придут участники, его можно констатировать только в конце переговорного процесса. Поэтому для поиска решения необходимо в зависимости от ситуации использовать все типы вопросов, предложенных выше.

2.5.2. Медиация как социально-психологическая техника работы с конфликтом в организации

Из всех определений медиации, на наш взгляд, наиболее удачным является определение Н. В. Гришиной: «Медиация (посредничество) — это участие третьего лица (медиатора, психолога, конфликтолога) в коммуникативном процессе, направленном на создание такой ситуации во взаимодействии участников конфликта, которая способствует смягчению их противостояния и возникновению согласия» [Гришина, с. 381].

Некоторые основные принципы медиации сходны с принципами психотерапии [см.: Там же, с. 382]:

- медиатор нейтрален, он не дает собственных оценок, суждений, не присоединяется к сторонам конфликта;
- медиатор работает с процессом и не влияет на характер принимаемых решений;
- медиатор обеспечивает психологическую защищенность участников переговоров;
- медиатор несет ответственность за процесс, но не за характер принимаемых решений;
- медиация является добровольной и конфиденциальной.

Однако в отличие от психотерапии, этот метод более целенаправлен (цель — примирить участников конфликта, стимулируя их переход от конфронтации к договоренностям) и более директивен (процедура медиации заканчивается подписанием договора, не имеющего никакой юридической силы, но представляющего собой письменно зафиксированную степень ответственности каждой стороны за принятое ими решение в ходе процедуры).

По сравнению с судебным решением конфликта, метод медиации, как и психотерапия, предполагает:

- заинтересованность и активное участие конфликтующих сторон в разрешении своего конфликта;

- личностную готовность участников конфликта работать с собой;
- затрагивает не внешний слой конфликта, а направлен на анализ истинных противоречий;
- разрешает конфликт с учетом потребностей всех участников, не ориентируясь на представление о том, кто прав и кто виноват;
- закрепляет ответственность самих участников конфликта за принятое ими решение.

Поэтому данный метод является неэффективным по отношению к тем конфликтам, которые выгодны хотя бы одному из его участников. Что касается организационных конфликтов, то мы должны понимать, что медиация не разрешает объективных организационных противоречий, но удачная медиация может помочь людям договориться в отношении того, как реагировать на эти противоречия, какие шаги принимать, чтобы минимизировать ее негативные последствия для личности.

Принципиальная возможность медиации основана на признании факта позитивного влияния присутствия нейтральной стороны на эффективность договоренности — медиатора.

Однако практика показывает, что, соблюдая в большинстве случаев нейтралитет на протяжении всего использования метода медиации, медиатор может «тяготеть» к роли арбитра или наблюдателя — в зависимости от ситуации [Пруйт, Рубин, Сунг, с. 88]. Ниже в табл. 2.10 представлены эти типичные случаи.

Таблица 2.10

Типичные случаи, в которых медиатор может выполнять разные роли

№ п/п	Типичные случаи	Роли
1	Блокирование борьбы. Высказывание своего мнения	Арбитр
2	Оказание помощи в поиске решения	Медиатор
3	Содействие нормализации отношений	Медиатор
4	Оказание помощи в организации общения	Медиатор
5	Контроль за выполнением договора (соглашения). Активность сторон	Арбитр. Наблюдатель

Как видно из табл. 2.10, медиатор осознанно может взять на себя роль арбитра в ситуации блокирования, когда излишнее красноречие одной стороны может привести другую сторону к обиде и, как следствие этого, уходу с медиации; или в ситуации, когда медиатор считает себя обязанным открыто выразить свое мнение, например, о неприемлемости насилия. В случае контроля за выполнением каждым своей части договора или на этапе непрерываемого времени сторон, когда все стороны активно рассказывают о своем видении конфликта, медиатору лучше выступать в роли наблюдателя.

В большинстве же случаев медиатор должен стараться быть нейтральным, не идентифицироваться с чьей-либо социальной ролью, а также по полу, возрасту, этнической принадлежности и т. д.

Возможно, что в ходе решения конфликта произойдет идентификация медиатора с какой-либо из конфликтующих сторон: он представит себя несправедливо обиженным, обманутым и т. д. В этом случае медиатору важно осознать произошедшую ситуацию и проанализировать ее с точки зрения причин: почему это произошло, возможно, потому, что он сам когда-то был в этой роли. Осознание этих причин поможет освободиться от нарушения принципа нейтральности. Кроме того, важно извиниться перед другой стороной и предложить продолжить работу. Нейтральность позиции обозначает безоценочное принятие медиатором любого участника конфликта и в данном случае полностью совпадает с пониманием безоценочности позиции К. Роджера [Гришина, с. 440]. Но нейтральность не означает безразличия. Посредник заинтересован прежде всего в решении конфликта. Самой главной ценностной ориентацией является убежденность в целесообразности коммуникаций для решения конфликта и ее абсолютном преимуществе над некоммуникацией [Там же, с. 442].

Таким образом, именно грамотно выстроенные коммуникативные техники обеспечивают эффективность работы медиатора. Рассмотрим эти техники применительно к медиативной практике.

Подготовительный этап. В реальной практике он складывается по-разному: иногда клиент приходит с каким-то своим искаженным представлением о медиации; иногда — с адекватно сформированной установкой на нее, полученной в ходе предварительного разговора с самим медиатором, с теми, кто успешно разрешил

свой конфликт благодаря медиатору и т. д. В зависимости от этого по-разному выстраивается подготовительный этап процедуры медиации, так называемое вступительное слово медиатора. Тем не менее, медиатор должен в рамках этого вступительного слова осветить основные принципы своей работы: добровольность, ответственность, активность, взаимное уважение и принятие друг друга; обговорить с участниками конфликта основные правила, время и этапы работы. Для этого можно использовать следующие выражения:

Выражение признательности: «Я ценю Вашу готовность встретиться со мной для обсуждения ситуации».

Выражение оптимизма: «Я надеюсь, что мы найдем решение, которое будет выгодно для Вас обоих».

Обсуждение правил: «Очень важно не прерывать обсуждение, а также не уходить, даже если нам будет трудно»; «Давайте также договоримся во время этой встречи воздерживаться от давления друг на друга. Вместо этого попытаемся искать взаимоприемлемые решения. Вы согласны?»; «Трудности всегда вызывают у людей переживания, но хотелось бы, чтобы мы обсудили все спокойно».

Формулировка вопроса: «Насколько я понимаю, проблема возникла из-за того, что у Вас разные точки зрения по поводу участия в проекте?»

Приглашение к разговору: «Пожалуйста, расскажите мне, как Вы видите ситуацию. С кого начнем?»

Медиатор должен помнить, что теоретически участником конфликта является любой участник ситуации, чьи интересы затронуты и чья позиция может иметь влияние на его исход. В большинстве случаев желание и необходимость участия всех конфликтующих сторон в медиации являются необходимыми условиями. Однако в отдельных случаях это может оказаться невозможным или нецелесообразным [см.: Гришина, с. 383]. Например, в организационных конфликтах часто участником является руководитель, который, отдавая распоряжение, оказывает особое влияние на отношения между сотрудниками — коллегами. Присутствие руководителя на медиации является не всегда этичным по отношению к участникам конфликта, но важно учитывать его мнение и то, каким образом решение участников конфликта будет воспринято руководителем.

Первый этап медиации часто называют этапом непрерываемого времени сторон [см.: Шималикашвили, с. 11]. На этом этапе основная задача участников — высказать свое мнение о сложившейся ситуации, отразить свои негативные эмоции, накопившиеся в ходе конфликта, а медиатору — понять фабулу конфликта. Кроме того, участники должны выяснить для себя, действительно ли они согласны решать свой спор с помощью медиации. Среди основных коммуникативных техник чаще используют следующие:

— *отзеркаливание* — техника, которая требует дословного воспроизведения высказывания собеседника с целью убедиться, насколько правильно медиатор понимает клиента. Эта техника используется также для дальнейшего поддержания коммуникации. Например, на фразу: «Я даже не знаю, что делать?», медиатор использует отзеркаливание: «То есть Вы не знаете, что делать?»

— *перефразирование и резюмирование* — техника, которая требует воспроизведения высказывания собеседника в сокращенном, обобщенном виде, кратко формулируя самое существенное из них, при этом возможно акцентирование внимания на чувстве, которое испытывает человек, или трудностях его поведения. Например, на фразу: «Я хотел бы попробовать выстроить отношения, но не знаю, как это, получится ли, много вопросов, не все ясно», медиатор может использовать резюмирование: «Итак, Вы хотели бы попробовать выстроить отношения, хотя Вам не все ясно (Вы не уверены в том, что получится?)».

— *смягчение обвинительной позиции* [Гришина, с. 437]. Это техника использования преобразующих вопросов для снижения самых различных конфликтогенов. Ниже, в табл. 2.11, представлены примеры таких фраз.

На данном этапе медиатору, чтобы получить общее представление об истории конфликта, придется задавать вопросы. Сформулируем общие требования к вопросам:

— вопросы должны касаться только конфликтной ситуации и опираться на информацию, получаемую медиатором в ходе разговора;

— они должны быть нейтральными и безоценочными. Например, вместо вопроса: «Ко мне обратился Ваш руководитель. Он считает, что Вы себя ведете инфантильно. Вы намерены что-то предпринять?», лучше сформулировать вопрос: «Ко мне приходил

Ваш руководитель, он переживает за ситуацию в коллективе. Как нам лучше поступить?»;

— они должны быть преимущественно открытыми, требующими развернутого ответа для сбора информации (например: «На чем основана Ваша позиция?») и риторическими, способствующими повышению заинтересованности (например: «Вы хотели бы более спокойной атмосферы? Вы хотели бы разрешения этой ситуации?»).

Таблица 2.11

**Примеры смягчения обвинительной позиции
с помощью преобразующих вопросов**

Конфликтогены	Преобразующие вопросы
Я прав, ты (или они) не правы...	В чем, по-Вашему, Ваша точка зрения отличается от их точки зрения?
Я (они) должен/вынужден...	Можете ли Вы (они) избрать другое действие?
Слишком много/мало...	По сравнению с чем?
Они всегда...	При каких обстоятельствах они делают (не делают) этого?
Я не хочу...	Какого исхода Вы хотите?
Я не могу... Он (она) никогда не...	Вы не можете? Или, быть может, Вы просто не видите, как? Что произойдет, если Вы увидите такую возможность?
Это невозможно...	Что нужно, чтобы это стало возможным?

Результатом первого этапа должно стать, прежде всего, освобождение от отрицательных эмоций и перевод работы с конфликтом в рациональное русло.

Второй этап — это этап, на котором необходимо сформулировать вопросы каждой стороны, требующие обсуждения и общей повестки дня.

На этом этапе не используется жесткой схемы беседы. Она выбирается в зависимости от конкретной ситуации, готовности клиентов. Однако стоит сформулировать общие правила беседы [Пруйт, Рубин, Сунг, с. 428]:

— беседу следует начинать с легких вопросов, так как накапливается ощущение успеха;

— беседу необходимо вести от более общих вопросов к более частным;

— не стоит принимать окончательного решения по поводу одного вопроса, пока другие вопросы не будут рассмотрены в подробностях. Это позволит пересмотреть вопросы, поставленные раньше в свете вопросов, поставленных позже.

Из коммуникативных техник на данном этапе чаще всего используются следующие:

— *перевод беседы в ситуацию «здесь и теперь»*. Суть техники заключается в том, что медиатор, проявляя эмпатию к чувствам, накопившимся в ходе конфликта, для перевода решения конфликта в рациональную плоскость и для дальнейшего продвижения призывает участников перейти от ситуации «там и тогда» в ситуацию «здесь и теперь» (например: «Да, я понимаю, как это обидно, но нам важно решить, как быть сейчас»);

— *объединение «мы» против проблемы*. Медиатору вместе с участниками необходимо поискать общие точки соприкосновения оппонентов. «Он» и «я» — общее «коллектив», «мы» и «они» — общее «показатели организации» и т. д.

На данном этапе медиатору стоит помнить о том, что участникам конфликта необходимо помогать формулировать вопросы каждой стороны и общую повестку дня в нейтральной и позитивной форме. Например, вместо предложенного участником вопроса «обсудить характер Иванова» или «невыплаченной зарплаты» лучше предложить вопросы о «трудностях взаимоотношений», «проблеме оплаты» т. д.;

— *формирование адекватного представления себя самого в конфликте и образа другой стороны*. Осуществить это можно с помощью представленных выше преобразующих вопросов, направленных на смягчение обвинительной позиции другого и формирование адекватного образа самого себя. Например: Как часто это бывает? Вы действительно всю работу делаете сама от начала и до конца, или что-то делают другие? Как давно Вы это чувствуете, а какие чувства Вы испытывали к своему коллеге раньше? и т. д.

Такая работа необходима, так как в процессе информационного поиска (беседы с участниками конфликтов) медиатор имеет дело

с образами конфликтной ситуации, которые есть у ее участников. Образы конфликтной ситуации могут иметь зоны рассогласования: кто-то из участников конфликта не считает, что конфликт существует, люди могут воспринимать конфликт как относящийся к разным проблемам, атрибутировать его разными причинами. Так или иначе, необходимо учитывать следующие психологические особенности, характеризующие восприятие друг друга в конфликтной ситуации [см.: Пруйт, Рубин, Сунг, с. 428]:

- *искаженное представление* друг о друге, преувеличение собственного неблагополучия, обвинение другой стороны. Описывая эту особенность, некоторые психологи говорят об иллюзиях восприятия в конфликте: иллюзии «я — хороший, ты — плохой» («я делаю все, а он ничего») и «иллюзии камня преткновения» («все было бы хорошо, если бы не его характер, если бы не маленькая зарплата» и т. д.);

- *обезличивание и дегуманизация*. Каждая из сторон конфликта видит другую сторону обезличенной, т. е. рассматривает ее как представителя какой-либо категории или группы, а не как отдельного индивида, что провоцирует агрессивность по отношению друг к другу. Например: «Это же начальство, оно все одинаковое» и т. д.

Необходимо помнить также, что медиатор, работая с конфликтом, имеет дело со своим восприятием конфликтной ситуации, он не может видеть ситуацию целиком. Чтобы избежать субъективности и соблюдать нейтральность позиции, необходимо учитывать основные опасности:

- собственную интерпретацию медиатора;
- установление связей между отдельными утверждениями, проблемами и событиями;
- акцентирование на каких-либо особенностях поведения или чувств клиента;
- увязывание нынешних событий с прошлыми событиями [см.: Там же].

Поэтому лучше работать с представлениями клиентов как с данностью, принимая их видение ситуации таким, какое оно есть. У медиатора должна быть установка в том, что мы имеем дело с компетентными, умеющими справляться со своими проблемами людьми [см.: Шималикашвили, с. 117].

Результатом второго этапа работы должна стать согласованная повестка дня, состоящая из важных для каждой стороны вопросов.

Третий этап предполагает более глубокую работу с конфликтом. Эта работа по направлению осознания тех потребностей, которые лежат в глубине конфликта.

Потребности делят [см.: Пруйт, Рубин, Сунг, с. 523]:

— на универсальные (в безопасности, идентичности, социальном одобрении, в ясном представлении о своем окружении и т. д.);

— личные (потребность в условиях работы). Одни потребности более важны, чем другие, но и значимость их для разных людей различна. Иногда одни потребности определяют другие, например, социальные гарантии организации как гарант безопасности и т. д.). В конфликте редко кто из участников высказывает свои потребности (для этого необходимо использовать «я-высказывания»). Чаще всего высказывания участниками конфликта формулируются на языке претензий (для этого используют «ты-высказывания»). Например: «Не могу все делать за секретаря» — позиция; «Хочу выполнять только свои обязанности» — потребность. В высказываниях участников конфликта претензии доминируют над потребностями. Так происходит, чаще всего, по двум причинам: во-первых, участник конфликта переживает разные эмоциональные состояния: обиду, неуверенность, тревогу и т. д., а осознать и вербализовать эти эмоциональные состояния не умеет; во-вторых, потребности в конфликте часто скрыты от самого участника. Например, претензия по отношению к коллеге о том, что он безответственен в выполнении отчета может говорить о неосознаваемой потребности в самореализации и т. д. На данном этапе работа медиатора должна быть сконцентрирована на осознании своих потребностей и опасений клиентами, на их ранжировании по степени значимости для принятия решения в конфликтной ситуации. Это важно потому, что за разными потребностями может лежать отсутствие истинного противоречия и перспектива для решения конфликтной ситуации. Например, за позицией одной стороны открыть форточку, может лежать потребность в свежем воздухе, а за позицией другой стороны — закрыть форточку — может лежать потребность в отсутствии сквозняков. Очевидно, что при внешнем разногласии нет фундаментального противоречия, что открывает новые возможности для поиска решений в конфликте: перерыв с проветриванием, покупка кондиционера, перестановка мебели и т. д. Х. Корнелиус

и Ш. Фейр предлагают на этом этапе использовать специальный прием картографии [см.: Корнелиус, Фейр, с. 127].

Картография — это прием, суть которого заключается в том, что по мере осознания собственных потребностей описание конфликта медиатором совместно с участниками оформляется графически: в центр помещается предмет конфликта, а на периферии располагаются потребности и опасения участников конфликта.

Для составления картографии используются более частные коммуникативные техники: *определение предмета (предметов) конфликта и степень их значимости*. За внешними проблемами, являющимися причинами разногласий участников конфликта, может стоять некое основное противоречие. Уточнить проблемы, подлежащие дальнейшему обсуждению, выявить основное противоречие можно с помощью конкретизирующих вопросов. Типы вопросов и их соответствие ситуации представлены в табл. 2.12.

Таблица 2.12

Типы конкретизирующих вопросов

Тип	Ситуация	Пример
Закрытые: подразумевают единственный ответ «да» или «нет»	Обстановка, требующая перехвата инициативы	«Вы уже приняли решение? Вы согласны?»
Альтернативные: предполагается несколько вариантов ответа на выбор	В случае необходимости оказать мягкое давление	«Для Вас предпочтительнее первый или второй вариант?»
Блокирующие: обобщают, уточняют, конкретизируют	В случае высказывания претензии, недовольства, обвинения	«Когда конкретно?»; «В чем именно это проявляется?»; «Как часто это происходит?»

Все типы вопросов помогают конкретизировать предмет (предметы) конфликта и степень его значимости в представлении участников, например: «Вы хотите обсудить проблему со своим руководителем?»; «Вы считаете важным решить вопрос о поставках?» Если противоречий несколько, их нужно проранжировать в порядке значимости для участников конфликта для дальнейшего их решения.

Определение цены конфликта — прием, который используется для осознания и, как следствие этого, изменения своей принципиальной позиции «несговорчивых», «сложных» участников конфликта [см.: Дэна, с. 94]. Например: на авторитарно заявленную позицию участника конфликта: «Сделаю все, чтобы ее уволили, потому, что она по знакомству устроена, а сама ничего не знает», можно использовать данную технику следующим образом: «Представьте, что ее уволили потому, что Вы этого хотели, как Вы думаете, как изменится отношение к Вам коллектива, руководителя?»

Результатом третьего этапа работы должно стать осознание каждой стороной своих собственных потребностей и опасений, а также того, насколько жизненно необходимо удовлетворение своих потребностей для другой стороны. Полученный результат может быть оформлен в виде картографии или любой другой формы, удобной и понятной участникам медиативной процедуры.

Четвертый этап — поиск вариантов решений и их оценка. Здесь возможно использование двух приемов работы: мозгового штурма и отбора идей.

Мозговой штурм — это прием, при котором медиатор ставит задачу участникам конфликта: в течение определенного времени, обычно 20–40 мин., предлагать различные идеи по решению данной проблемы. На этапе мозгового штурма медиатор знакомит участников со следующими правилами мозгового штурма и требует их выполнения:

- не критиковать;
- принимать любые идеи, вплоть до фантастических;
- развивать уже прозвучавшие идеи;
- выдвинуть как можно больше идей;
- идеи зафиксировать письменно.

На этапе отбора идей предложенные решения отбираются по разным критериям, например:

- осуществимо ли это предложение, насколько осуществимо? Когда его можно претворить в жизнь?
- достаточно ли этого предложения? Решает ли оно проблему? Достаточно ли оно удовлетворяет потребности всех сторон?
- справедливо ли оно? В качестве критерия справедливости рассматриваются деньги, время, нагрузка и т. д. [см.: Гришина, с. 436].

Результатом этого этапа является принятое решение.

Пятый этап — заключение соглашения. На данном этапе подписывается договор — соглашение с двух сторон. Договор подписывается в нескольких экземплярах, один экземпляр остается у медиатора, остальные отдаются участникам процедуры.

На сегодняшний день можно выделить два подхода к значимости данного документа. Представители первого подхода, назовем его условно юридическим, считают, что договор может иметь определенную юридическую силу, а в случае неудачной медиации стать отправной точкой для судебного урегулирования конфликтной ситуации. Поэтому к договору предъявляются особые требования и разрабатывается его форма [см.: Банников, с. 22]. Представители второго подхода, назовем его условно психологическим, считают, что никакой юридической силы данный договор иметь не может, выполнение обговоренных в нем пунктов добровольное, а принятое решение является результатом совместной договоренности. Представители данного подхода приветствуют свободную форму данного договора, в котором четко должны быть прописаны наиболее «уязвимые» места: какое (какие) решение принято, кто из сторон и за что несет ответственность, в какие сроки это должно быть выполнено и за счет каких ресурсов [см.: Корнелиус, Фейр, с. 134].

Описанные нами приемы нельзя жестко привязывать к каждому этапу. Более того, выделенные этапы условны. Осознавая, что происходит, медиатор интуитивно определяет этап работы с клиентом, но сам идет не столько по этапам, сколько за клиентом. Если клиент не готов перейти к следующему этапу, медиатор возвращается на предыдущий этап и дорабатывает его, в противном случае медиация становится в дальнейшем невозможна. Так, не до конца пройденный этап непрерываемого времени сторон может привести к тому, что более поздние этапы будут «сорваны» и вместо прояснения потребностей, выработки альтернатив и т. д. стороны вернутся к обвинению друг друга. Особенность данной работы, как любого метода практической психологии, заключается в том, что не этап работы, а, скорее, возникшая ситуация требует использования нужной коммуникативной техники.

В целом работа психолога в организации, с одной стороны, должна быть направлена на то, чтобы, используя знания в области менеджмента, давать рекомендации по организационным изменениям, с другой стороны, используя психологические техники,

урегулировать организационные противоречия и создавать условия для снижения деструктивных последствий конфликтов в организации для личности сотрудника.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Общеметодологические, прикладные и практические проблемы организационной конфликтологии.
2. Типы организационных конфликтов.
3. Понятия «организационный конфликт» и «конфликт в организации».
4. Причины организационных конфликтов в свете различных научных подходов.
5. Роли психолога, работающего с конфликтами в организации.
6. Типы отношений в организации, специфика их конфликта (по У. Мастенбруку).
7. Направления с интервенцией при работе с конфликтом (по Ф. Глазлу).
8. Проблема институализации и психологизации конфликтов в организации.
9. Охарактеризуйте методы управления конфликтами на постконфликтной стадии развития.
10. Основные этапы модели эффективных переговоров (У. Мастенбрук).
11. Решение основных дилемм в ходе переговоров по У. Мастенбруку.
12. Охарактеризуйте основные способы решения конфликта, которые предлагают Д. Пруйт, Дж. Рубин, Хе Ким Сунг.
13. Дайте характеристику модели «принципиальных переговоров» Р. Фишера, У. Юри.
14. Сформулируйте принципы медиации как социально-психологической работы с конфликтами в организации.
15. Охарактеризуйте основные этапы медиации.
16. Сформулируйте достоинства и недостатки использования медиации в организации.
17. Правила составления картографии для успешного решения конфликта.
18. Какие основные коммуникативные техники используются в рамках медиации?

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

- Акофф Р., Эмери Ф.* О целеустремленных системах. М. : Совет. радио, 1974.
- Банников Р. Ю.* Досудебный порядок урегулирования споров. М. : Инфотропик, 2012.
- Глазл Ф.* Конфликтменеджмент : настольная книга руководителя и консультанта : пер. с нем. Калуга : «Духовное познание», 2002.
- Гришина Н. В.* Психология конфликта. СПб. : Питер, 2008.
- Дарендорф Р.* Элементы теории социального конфликта // СОЦИС. 1994. № 5. С. 24–41.
- Дэна Д.* Преодоление разногласий. Как улучшить взаимоотношения на работе и дома. СПб. : АОЗТ «Институт личности», 1994.
- Ерина С. И.* Роль конфликты в управленческих процессах // Психология деловых конфликтов : хрестоматия. Ярославль : Изд-во Ярослав. ун-та, 2007. С. 106–111.
- Корнелиус Х., Фейр Ш.* Выиграть может каждый. М. : СТРИНГЕР, 1992.
- Маринко Г. И.* Управленческий консалтинг : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2009.
- Марасанов Г. И.* Психология в организационном консультировании. М. : Когито-Центр, 2009.
- Мастенбрук У.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М. : Инфра-М, 1996.
- Мерлин В. С.* Проблемы экспериментальной психологии личности. Пермь : Перм. пед. ин-т, 1970.
- Методы социальной психологии / под ред. Е. С. Кузьмина, В. Е. Семенова. Л. : ЛГУ, 1977.
- Пригожин А. И.* Анатомия организационного конфликта // Организация: системы и люди. М. : Политиздат, 1983.
- Пруйт Д., Рубин Дж., Сунг Х. К.* Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение. М. : Прайм-Еврознак, 2003.
- Решетникова К. В.* Организационная конфликтология : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2009.
- Сиякова М. Г., Сыманюк Э. Э. и др.* Основы управленческого консультирования : учеб. пособие. Ростов н/Д : Феникс, 2015.
- Тейлор Ф. У.* Менеджмент. М. : Контроллинг, 1991.
- Токмакова Н. О.* Основы управленческого консультирования : учеб. пособие. М. : Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики, 2004.

Управленческое консультирование : в 2 т. / под ред. М. Кубра. М. : СП «Интерэксперт», 1992. Т. 1.

Файоль А. Общее промышленное управление. М. : Акад. Проект : Трикта, 1992.

Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения. СПб. : Изд-во «АСБ», 1990.

Шаленко В. Н. Конфликты в трудовых коллективах. М. : Изд-во Моск. гос. ун-та, 1992.

Шималикашвили Ц. А. Медиация как альтернативная процедура урегулирования споров. М. : МЦПУК, 2010.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

Анцупов А. Я. Конфликтология : учебник для вузов / А. Я. Анцупов. — СПб. : Питер, 2016. — 528 с.

Патерсон К. Управление конфликтом: что делать, если вы столкнулись с невыполненными обещаниями, обманутыми ожиданиями и агрессивным поведением / К. Патерсон, Д. Гренни, Р. Макмиллан, Э. Свитцлер. — М. : Вильямс, 2016. — 248 с.

Козлов А. С. Конфликтология социальных групп и организаций / А. С. Козлов. — М. : ЛЕНАНД, 2015. — 263 с.

Ковач К. К. Медиация / К. К. Ковач. — М. : Инфотропик Медиа, 2013. — 287 с.

Леонов Н. И. Методы изучения конфликтов и конфликтного поведения : учеб. пособие / Н. И. Леонов. — М. : НОУ ВПО «МПСУ», 2013. — 228 с.

Степанов Е. И. Современная конфликтология: общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов : учеб. пособие / Е. И. Степанов. — М. : Изд. ЛКИ, 2015. — 172 с.

Фесенко О. П. Практикум по конфликтологии, или Учимся разрешать конфликты / О. П. Фесенко. — М. : ФЛИНТА, 2016. — 124 с.

Цветков В. Л. Психология конфликта. От теории к практике : учеб. пособие / В. Л. Цветков. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 183 с.

Шейнов В. П. Поссорься со мной, если сможешь: Психология бесконфликтного общения / В. П. Шейнов. — СПб. : Питер, 2016. — 220 с.

Шейнов В. П. Управление конфликтами / В. П. Шейнов. — СПб. : Питер, 2016. — 572 с.

Экофф Р. Л. Победить систему. Как добиваться своего, сталкиваясь с бюрократией в повседневной жизни / Р. Л. Экофф. — М. : Добрая книга, 2016. — 208 с.

Дополнительная

Аверина О. Медиатор нас рассудит / О. Аверина, В. Захаров // ЭЖ-Юрист. — 2010. — № 32. — С. 8.

Банников Р. Ю. Досудебный порядок урегулирования споров / Р. Ю. Банников. — М. : Инфотропик, 2012. — 238 с.

Глазл Ф. Конфликтменеджмент : настольная книга руководителя и консультанта : пер.с нем. / Ф. Глазл. — Калуга : «Духовное познание», 2002. — 516 с.

Гришина Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. — СПб. : Питер, 2008. — 544 с.

Дэна Д. Преодоление разногласий. Как улучшить взаимоотношения на работе и дома / Д. Дэна. — СПб. : АОЗТ «Институт личности», 1994. — 138 с.

Емельянов Ю. Н. Обучение паритетному диалогу : учеб. пособие / Ю. Н. Емельянов. — Л. : ЛГУ. 1991. — 106 с.

Калягина Е. В. Разрешение социального конфликта: личностно-центрированная модель / Е. В. Калягина, А. С. Сегрера // *Вопр. психологии.* — 1993. — № 5. — С. 109–113.

Козер Л. Завершение конфликта / Л. Козер // *Социальный конфликт: современные исследования : реферат. сб.* — М. : ИСАИ, 1991. — С. 27–35.

Корнелиус Х. Выиграть может каждый / Х. Корнелиус, Ш. Фейр. — М. : СТРИНГЕР, 1992. — 106 с.

Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / У. Мастенбрук. — М. : Изд-во «Инфра-М», 1996. — 256 с.

Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Албберт, Ф. Хедоури. — М. : Дело, 1992. — 492 с.

Петровская Л. А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта / Л. А. Петровская // *Теоретические и методологические проблемы социальной психологии.* — М. : Изд-во Моск. гос. ун-та, 1977. — С. 126–143.

Полозова Т. А. О методических принципах исследования внутригруппового конфликта / Т. А. Полозова // *Новые исследования в психологии.* — 1981. — № 2. — С. 94–98.

Решетникова К. В. Организационная конфликтология : учеб. пособие / К. В. Решетникова. — М. : ИНФРА-М, 2009. — 174 с.

Практикум по конфликтологии / под ред. С. М. Емельянова. — СПб. : Питер, 2000. — 173 с.

Пруйт Д. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение / Д. Пруйт, Дж. Рубин, Хе Ким Сунг. — М. : Прайм-Еврознак, 2003. — 352 с.

Светлов В. А. Конфликт: модели, решения, менеджмент / В. А. Светлов. — СПб. : Питер, 2005. — 540 с.

Сосин В. А. Урегулирование и разрешение конфликтов: проблема посредничества в прикладной исследовательской практике Запада / В. А. Сосин // *Психол. журн.* — 1994. — № 5. — С. 130–141.

Фишер Р. Путь к согласию, или Переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юри. — СПб. : «АСБ», 1990. — 88 с.

Хасан Б. И. Конструктивная психология конфликта : учеб. пособие / Б. И. Хасан. — СПб. : Питер, 2003. — 250 с.

Цой Л. Н. Организационный конфликтменеджмент: 111 вопросов, 111 ответов / Л. Н. Цой. — М. : «Книжный мир», 2007. — 352 с.

Шмаликашвили Ц. А. Медиация как альтернативная процедура урегулирования споров / Ц. А. Шмаликашвили. — М. : МЦПУК, 2010. — 160 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	3
Глава 1. Организационное консультирование как процесс	6
1.1. Понятие организационного консультирования	6
1.2. Особенности выбора оргконсультанта	13
1.3. Предпроектная стадия консультирования	26
1.4. Проектная стадия консультирования	36
1.5. Послепроектная стадия консультирования	54
Вопросы для самопроверки	61
Глава 2. Работа психолога с конфликтами в организации	62
2.1. Классификации конфликтов в организации и организационных конфликтов	62
2.2. Проблемы исследования организационных конфликтов	68
2.3. Основные подходы к изучению причин организационных конфликтов	70
2.4. Основные подходы к работе с организационным конфликтом на разных этапах его развития	75
2.5. Техники работы с конфликтами в организации	86
2.5.1. Переговоры как социально-психологическая техника работы с конфликтами в организации	86
2.5.2. Медиация как социально-психологическая техника работы с конфликтом в организации	95
Вопросы для самопроверки	107
Библиографические ссылки	108
Список рекомендуемой литературы	110

Учебное издание

Оконечникова Любовь Викторовна
Печеркина Анна Александровна

ОСНОВЫ
КОНСУЛЬТАТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПСИХОЛОГА В ОРГАНИЗАЦИИ:
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Учебное пособие

Заведующий редакцией
Редактор
Корректор
Оригинал-макет

*М. А. Овечкина
В. И. Попова
В. И. Попова
Л. А. Хухаревой*

План выпуска 2017 г. Подписано в печать 17.05.17.

Формат $60 \times 84 \frac{1}{16}$. Уч.-изд. л. 6,4. Усл. печ. л. 6,7.

Гарнитура Peterburg. Бумага офсетная.

Тираж 50 экз. Заказ 82.

Издательство Уральского университета
620000, Екатеринбург-83, ул. Тургенева, 4.

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ
620000, Екатеринбург-83, ул. Тургенева, 4.

Тел.: +7 (343) 350-56-64, 358-93-22

Факс: +7 (343) 358-93-06

E-mail: press-urfu@mail.ru

<http://print.urfu.ru>

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

